

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات
الحكومية السعودية: دراسة مطبقة على الاتصالات السعودية
بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالبة/

العنود سعد الشهيوين

الرقم الجامعي (٢٤٣٠٠٠٥٨١)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق مبادئ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وتحليل أثر هذه الرؤية على كفاءة الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة. كما تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين تبني مبادرات رؤية ٢٠٣٠ ومختلف الأبعاد الإدارية مثل التحول الرقمي، الشفافية والحوكمة، الشراكات الاستراتيجية، والمسؤولية الاجتماعية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مغلق موجه إلى العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) كمجتمع دراسي. بلغ حجم العينة ٢٣١ موظفًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المستويات الوظيفية والإدارات داخل الشركة. وقد شملت أدوات التحليل الإحصائي استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتضمنت الأساليب الإحصائية، حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتفسير مستوى التطبيق والاستجابة. واختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات العشرة المرتبطة بتأثير رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الإدارة الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة الإدارة الاستراتيجية في STC ، حيث سجلت جميع الفرضيات علاقة إيجابية مع قيم Sig. أقل من ٠.٠٠٥. حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات ما بين ٠.٥٢٨ و ٠.٨٨٤، بينما تراوحت قيم معامل التحديد (R^2) بين ٢٧.٩٪ و ٧٨.١٪، وهو ما يعكس تباينًا كبيرًا يُفسَّر بتبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ داخل المؤسسة. وبناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم عدد من التوصيات العملية تهدف إلى تعزيز آليات التواصل الداخلي حول مفاهيم الرؤية. وتطوير مؤشرات الأداء المواءمة لأهداف التنمية الوطنية. والاستمرار في الاستثمار في البنية التحتية الرقمية. وتفعيل دور الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص. وتعزيز ثقافة الابتكار وتنمية الكوادر البشرية المحلية.

الشكر والتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه

الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المصطفى صل الله عليه

"وسلم" لا يشكر الله من لا يشكر الناس

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد

الله في إخراج هذا البحث العلمي، الأستاذ الدكتور / د. الفيصل عبد الحميد، و د. فايز جراد، لتفضله

بالإشراف على هذا البحث، والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً معطاءً، بذل الجهد، وقدم التوجيه السليم

والرأي السديد، الذي ساعدني في تخطي الكثير من الصعاب فجزاه الله عنى خير الجزاء وأمد الله بدوام

الصحة والعافية.

فهرس المحتويات:

المستخلص.....	ب
الشكر والتقدير.....	ت
فهرس المحتويات:.....	ث
قائمة الجداول:.....	ج
الفصل الأول.....	١
المقدمة:.....	١
مشكلة الدراسة.....	٢
أهمية الدراسة.....	٣
أهداف الدراسة:.....	٥
أسئلة الدراسة:.....	٦
فروض الدراسة:.....	٧
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	١٠
مقدمة.....	١١
الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:.....	٢٣
الإطار النظري.....	٢٤
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٤٥
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....	٧٠
النتائج.....	٧١
التوصيات.....	٧١
المراجع.....	٧٣
الملاحق.....	٧٨

قائمة الجداول:

٤٩.....	جدول (١-١) تحليل البيانات الأولية بناء علي متغير الجنس
٤٩.....	جدول (١-٢) تحليل البيانات الأولية بناء علي متغير المؤهل العلمي
٥٠.....	جدول (١-٣) تحليل البيانات الأولية بناء علي متغير سنوات الخبرة
٥١.....	جدول (١-٤) تحليل البيانات الأولية بناء علي متغير المسمى الوظيفي
٥٢.....	جدول (١-٥) قياس ثبات وصدق الاستبيان
٥٣.....	جدول (١-٦) تحليل فقرات المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC)
٥٥.....	جدول (١-٧) تحليل فقرات المحور الثاني: كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC)
٥٧.....	جدول (١-٨) تحليل فقرات المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة الإدارة الاستراتيجية
٥٩.....	جدول (١-٩) اختبار الفرضية الأولى "العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وتعزيز الرقابة الاستراتيجية"
٦٠.....	جدول (١-١٠) اختبار الفرضية الثانية "تأثير تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي"
٦١.....	جدول (١-١١) اختبار الفرضية الثالثة "تأثير رؤية ٢٠٣٠ علي تبني التحول الرقمي"
٦٢.....	جدول (١-١٢) اختبار الفرضية الرابعة "تأثير تطبيق رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الشفافية والحوكمة"
٦٣.....	جدول (١-١٣) اختبار الفرضية الخامسة "تأثير تطبيق رؤية المملكة في تطوير الشراكات الاستراتيجية"
٦٤.....	جدول (١-١٤) اختبار الفرضية السادسة "تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحفيز الابتكار وريادة الأعمال"
٦٥.....	جدول (١-١٥) اختبار الفرضية السابعة "تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين تجربة العملاء من خلال تبني معايير الجودة والكفاءة التشغيلية"
٦٦.....	جدول (١-١٦) اختبار الفرضية الثامنة "تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتنمية المواهب لمواكبة متطلبات السوق المستقبلية"
٦٧.....	جدول (١-١٧) اختبار الفرضية التاسعة "تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في زيادة الاعتماد على المؤشرات الأداء (KPIs) المواءمة لأهداف الرؤية"
٦٨.....	جدول (١-١٨) اختبار الفرضية التاسعة "تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) بما يتوافق مع محاور الرؤية المجتمعية"

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

المقدمة:

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ إطارًا استراتيجيًا طموحًا يهدف إلى تحويل الاقتصاد الوطني من الاعتماد على النفط إلى تنويع مصادر الدخل، وتعزيز كفاءة القطاع العام، وتمكين المجتمع عبر تبني الابتكار والتحول الرقمي. تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف الرؤية، حيث تُسهم في إعادة هيكلة آليات عمل المؤسسات الحكومية ومواءمتها مع المتطلبات المستقبلية. في هذا السياق، تبرز "الاتصالات السعودية" (STC) كدراسة حالة مثالية لاستكشاف تأثير الرؤية على النهج الاستراتيجي في القطاع الحكومي، نظرًا لدورها المحوري في قطاع الاتصالات والتقنية، والذي يُعد عمادًا للتحول الرقمي المنشود.

تمثلت إدارتها الاستراتيجية لتحقيق التكيف مع متطلبات الرؤية، بأنها دفعت رؤية ٢٠٣٠ المؤسسات إلى تبني المرونة الاستراتيجية، عبر تحديث هياكلها التنظيمية واعتماد التقنيات الرقمية، فعلى سبيل المثال، حوّلت STC استراتيجيتها من التركيز على الخدمات التقليدية إلى تبني مشاريع الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، تماشيًا مع هدف الرؤية بتحقيق التحول الرقمي. كما أدخلت مفاهيم مثل "الابتكار المفتوح" وشراكات القطاع الخاص، مما عزز كفاءة عملياتها، وركزت الرؤية على تحسين الحوكمة، مما دفع STC إلى تعزيز الشفافية وربط مؤشرات الأداء (KPIs) بالأهداف الوطنية، فأنشأت وحدات متخصصة لمراقبة التقدم، وتبنت معايير عالمية في إدارة المخاطر، مما زاد من قدرتها على اتخاذ قرارات استباقية، وساهمت الرؤية في تمكين الكوادر البشرية عبر برامج تدريبية متطورة، مثل مبادرة "إعداد القادة" التي أطلقتها STC بالتعاون مع جامعات دولية، مما عزز ثقافة الابتكار لديها.

ومع ذلك، واجهت التطبيقات تحديات، مثل مقاومة التغيير التنظيمي والتعقيدات البيروقراطية. لكن STC استطاعت التغلب عليها عبر تعزيز التواصل الداخلي ودمج أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجيات.

أهداف رؤية ٢٠٣٠ وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية تركز الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي تعزيز جودة الحياة عبر تحسين الخدمات العامة، اقتصاد مزدهر تنويع القاعدة الاقتصادية عبر الاستثمار في التقنية والابتكار، وطن طموح رفع كفاءة الحوكمة وتبني الشفافية، لتحقيق هذه الأهداف، تتبنى المؤسسات الحكومية مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مثل، التخطيط طويل المدى بدلاً من النهج التقليدي قصير الأجل، المرونة التنظيمية لمواكبة التغيرات السريعة، قياس الأداء عبر مؤشرات دقيقة (KPIs) مرتبطة بأهداف الرؤية، أثر الرؤية على استراتيجية STC، إطلاق مبادرات مثل "المملكة الذكية" وتبني تقنيات الجيل الخامس (5G) لتسريع التحول الرقمي في القطاعات الحيوية (الصحة، التعليم، النقل)، الاستثمار في البنية التحتية السحابية عبر شركة "عنان" لتقديم حلول رقمية متكاملة.

-مشكلة الدراسة.

تُعد رؤية ٢٠٣٠ ركيزة تحولية لاقتصاد المملكة العربية السعودية ومجتمعها، حيث تهدف إلى إعادة هيكلة القطاعات العامة وتعزيز الكفاءة والابتكار. ومع ذلك، تبرز إشكالية في مدى قدرة المؤسسات الحكومية على مواكبة إدارتها الاستراتيجية مع أهداف الرؤية الطموحة، خاصة في ظل التحديات البيروقراطية والثقافة التنظيمية التقليدية السائدة. في هذا السياق، تأتي دراسة حالة "الاتصالات السعودية" (STC) كنموذج لمؤسسة حكومية تحولت إلى شركة مساهمة، لكنها ما زالت تخضع لتأثير السياسات الحكومية وأجندة الرؤية.

تُركّز المشكلة على تأثير تطبيق رؤية ٢٠٣٠ في عمليات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد، وقياس الأداء داخل المؤسسات الحكومية، مع وجود فجوة بحثية حول كيفية تطبيق مفاهيم مثل التحول الرقمي، والشراكات الاستراتيجية، وتمكين الكفاءات المحلية في ظل متطلبات الرؤية. كما تثار تساؤلات حول قدرة STC على الموازنة بين أهدافها الربحية ومسؤولياتها الاجتماعية الموكلة لها ضمن الرؤية، مثل تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتوطين الصناعة.

أضافة إلى ذلك التحديات التنظيمية، مثل مقاومة التغيير، وعدم وضوح آليات المتابعة والتقييم، وضبابية دور القيادة في تحويل الرؤية إلى خطط عمل فعّالة. هل استطاعت STC تكييف هياكلها الإدارية واستراتيجياتها التسويقية والاستثمارية مع مستهدفات الرؤية؟ وما مدى تأثير ذلك على أدائها التنافسي محلياً وعالمياً؟ تُبرز هذه الدراسة الحاجة إلى تحليل نقدي لنجاحات الإدارة الاستراتيجية في STC وعقباتها، كمؤشر لفهم أوسع حول تطبيق الرؤية في القطاعات الحكومية، مما يسهم في تقديم توصيات لتعزيز التكامل بين السياسات الوطنية والإدارة الحديثة.

-أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها المملكة العربية السعودية بقيادة رؤية ٢٠٣٠، والتي تُعدّ إطاراً استراتيجياً لإعادة تشكيل الاقتصاد والمجتمع.

الأهمية العملية:

فمن الناحية العلمية تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بتطبيق الرؤية الوطنية على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، خاصة في قطاع الاتصالات الحيوي الذي يُشكل عصب التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي. كما تقدم إطاراً نظرياً لفهم التفاعل بين السياسات الحكومية الشمولية

والاستراتيجيات المؤسسية، وهو مجال لم يُستكشف بشكل كافٍ في السياق السعودي، مما يُثري النقاش الأكاديمي حول إدارة التغيير في البيئات البيروقراطية.

كما تحتوي هذه الدراسة نتائج معلومات مهمة، تعتبر رافدا علميا، تمكن للباحثين والدارسين الاستفادة منها.

الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية العملية فإن تحليل تجربة "الاتصالات السعودية" (STC) يُمكن صُناع القرار من تقييم فعالية الآليات المُتبعة لمواءمة الاستراتيجيات المؤسسية مع أهداف الرؤية، مثل تعزيز التحالفات الدولية (كشراكات STC مع شركات عالمية مثل إريكسون وهواوي)، وتوطين التقنية، وتمكين الكفاءات، كما تُقدّم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز المرونة التنظيمية، وتبني مفاهيم الإدارة الحديثة (كالإدارة بالأهداف، والذكاء الاصطناعي في صنع القرار)، وهو ما يُسهم في تحقيق مستهدفات الرؤية، مثل رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع التقنية إلى ٥٠٪.

علاوةً على ذلك، تُبرز الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات شبه الحكومية في التوفيق بين الربحية والالتزام بالمسؤولية المجتمعية، كتوسعة نطاق تغطية الإنترنت في المناطق النائية، وهو ما يُسهم في تقييم سياسات الدعم الحكومي وآليات المحاسبة. كما أن تقييم أثر الرؤية على مؤشرات أداء STC (كحصتها السوقية، ومعدلات الابتكار) يُوفّر مؤشرات قياسٍ للمؤسسات الأخرى، مثل شركة الكهرباء أو النقل الجماعي، التي تسعى لتحقيق تحولات مماثلة.

في السياق العالمي، تُقدّم الدراسة نموذجًا لدمج الأجندة الوطنية في استراتيجيات الشركات، وهو أمر ذو صلة بالدول النامية التي تواجه تحديات مماثلة في إصلاح القطاع العام. كما تُسلط الضوء على دور القطاع الخاص المُشارك في تمكين الرؤية الوطنية، عبر تحليل سياسات STC في جذب الاستثمارات

الأجنبية (مشروع الذكاء الاصطناعي بقيمة ١.٢ مليار دولار). أخيراً، تُساهم النتائج في تعزيز الشفافية حول كيفية إدارة الموازنات الحكومية المُخصصة لتحقيق الرؤية، مما يدعم مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، التي تُعدّ ركيزةً أساسية في رؤية ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر تطبيق رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية، وتتمثل أهم هذه الأهداف، في الآتي:

- تحليل مدى توافق الإدارة الاستراتيجية في الاتصالات السعودية مع أهداف رؤية ٢٠٣٠:

أ- تحديد أوجه التكامل بين مبادرات الاتصالات السعودية الاستراتيجية (مثل التحول الرقمي، والابتكار، وتمكين البنية التحتية التكنولوجية) وأهداف رؤية ٢٠٣٠ في مجالات الاقتصاد الرقمي وتمكين القطاع الخاص.

ب- تقييم دور الإدارة الاستراتيجية في تحويل الرؤية الوطنية إلى خطط عمل مؤسسية قابلة للتنفيذ.

- دراسة التحولات النوعية في عمليات الإدارة الاستراتيجية بالاتصالات السعودية بعد تبني رؤية ٢٠٣٠:

أ- تحليل التغييرات في هيكل الحوكمة، واتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد، وقياس الأداء لمواءمة الأولويات الوطنية.

ب- تقييم تأثير الرؤية على تبني مفاهيم حديثة مثل الإدارة المرنة، والقيادة التحويلية.

- تقييم أثر الرؤية على أداء الاتصالات السعودية كمؤسسة حكومية رائدة:

أ- قياس النتائج الملموسة لاستراتيجيات الاتصالات السعودية في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء.

ب- تحسين مساهمات الشركة في الأهداف الوطنية مثل التحول إلى مجتمع رقمي، وتمكين المدن الذكية، وزيادة محتوى التقنية المحلية.

ج- دراسة دور العوامل التنظيمية والثقافية في تسريع أو إعاقة تبني الرؤية.

- استخلاص أفضل الممارسات ونماذج التطبيق الناجحة:

أ- تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الأخرى، مستفيدًا من تجربة الاتصالات السعودية

ب- - اقتراح إطار عمل (Framework) لربط الاستراتيجيات المؤسسية بالأهداف الوطنية في سياق الرؤية.

- تقديم رؤية مستقبلية لاستدامة تأثير رؤية ٢٠٣٠ على الإدارة الاستراتيجية

ج- استشراف التوجهات المستقبلية للإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي السعودي بعد تحقيق أهداف الرؤية.

د- تقييم مدى استدامة النماذج الاستراتيجية المتبعة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية.

أسئلة الدراسة:

يمكن تقسيم أسئلة الدراسة التي بين أيدينا الى ما يلي:

- إلى أي مدى تواءم أهداف الاتصالات السعودية الاستراتيجية مع ركائز رؤية ٢٠٣٠، خاصة في مجالات التحول الرقمي وتنويع الاقتصاد؟

- ما الآليات التي اتبعتها الاتصالات السعودية لربط خططها الاستراتيجية بأهداف الرؤية الوطنية؟
- ما التغييرات التي طرأت على ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الاتصالات السعودية بعد تبني رؤية ٢٠٣٠؟

- كيف أثرت الرؤية على تبني مفاهيم إدارية حديثة مثل "الإدارة المرنة" أو "القيادة التحويلية"؟
- كيف تطور هيكل الحوكمة في الاتصالات السعودية ليدعم تنفيذ مبادرات رؤية ٢٠٣٠؟
- ما دور آليات صنع القرار وتخصيص الموارد في تعزيز التكيف مع الأولويات الوطنية؟
- كيف ساهم الابتكار في استراتيجيات الاتصالات السعودية لتحقيق أهداف الرؤية، مثل مشاريع المدن الذكية والبنية التحتية الرقمية؟

- ما تأثير التحول الرقمي على كفاءة التشغيل وجودة الخدمات المقدمة؟
- ما أبرز التحديات التي واجهتها الاتصالات السعودية في مواءمة استراتيجياتها مع رؤية ٢٠٣٠ (مثل التعقيدات البيروقراطية أو مقاومة التغيير).
- كيف تم التغلب على هذه التحديات، وما الدروس المستفادة؟

فروض الدراسة:

بناءً على النموذج المطلوب، فيما يلي فروض البحث المقترحة لدراسة تأثير رؤية ٢٠٣٠ على

الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة الاتصالات السعودية (STC):

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) بمؤسسة الاتصالات السعودية.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي وربطها بأهداف التنمية المستدامة.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تبني التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية بمؤسسة الاتصالات السعودية.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الشفافية والحوكمة في صنع القرار الاستراتيجي.

٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تطوير الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص لدعم التنويع الاقتصادي.

٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحفيز الابتكار وريادة الأعمال ضمن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

٧- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحسين تجربة العملاء من خلال تبني معايير الجودة والكفاءة التشغيلية.

٨- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتنمية المواهب لمواكبة متطلبات السوق المستقبلية.

٩- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في زيادة الاعتماد على المؤشرات الأداء (KPIs) المواءمة لأهداف الرؤية.

١٠- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) بما يتوافق مع محاور الرؤية المجتمعية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في البحث، حيث يعتمد هذا البحث على النظرية العلمية بوصفها إطاراً منهجياً يُسهم في تنظيم الأفكار وتحليل البيانات وتفسير الظواهر محل الدراسة بشكل علمي

ومنهجي. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات، وصياغة الفرضيات أو الأسئلة البحثية بدقة وموضوعية. وقد تم اختيار النظرية العلمية المتوافقة مع موضوع البحث لما توفره من أدوات تحليلية قوية تتيح تفسير الظاهرة قيد الدراسة وربطها بالسياق العام للمعرفة المتوفرة في المجال.

كما أن اتباع هذه النظرية ساعد في:

- بناء مشكلة البحث بشكل دقيق.
- صياغة الفرضيات أو الأسئلة البحثية.
- تصميم أدوات الدراسة المناسبة.
- تحليل النتائج وتفسيرها.
- تقديم توصيات مستندة إلى أساس علمي راسخ.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

يُعد الفصل الثاني من المكونات الأساسية لأي بحث علمي، إذ يُبرز الخلفية العلمية التي بُنيت عليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، إلى جانب بناء الإطار النظري الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظواهر وتحليل النتائج.

وتكمن أهمية مراجعة الدراسات السابقة في استكشاف الجهود العلمية التي بحثت الموضوع، واكتشاف الثغرات المعرفية أو الفجوات البحثية التي لم تتل قسطاً كافياً من الدراسة، وهو ما يُعزز من أهمية الدراسة الحالية ويُبرر الحاجة إلى إنجازها. كما تُسهّم هذه الدراسات في بلورة المفاهيم، وتوضيح الاتجاهات الفكرية والمنهجية المتبعة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف في النتائج.

أما الإطار النظري، فيُشكّل البنية الفكرية والمنهجية التي ينطلق منها الباحث، ويعتمد عليه في تحليل متغيرات الدراسة وفهم علاقاتها، من خلال توظيف النظريات والمفاهيم العلمية ذات العلاقة. ويسهم هذا الإطار في توجيه مسار البحث وتفسير نتائجه بشكل منهجي ومنضبط.

وعليه، يتضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، يتبعه عرض للإطار النظري المعتمد، بما يحقق التكامل بين الأسس العلمية والواقع البحثي.

المحور الأول: الدراسات السابقة:

نظراً لأن هذه الدراسة جديدة لم يعثر الباحث على عدد كاف من الدراسات السابقة، حيث يتميز هذا البحث، بأنها من الأبحاث الأولى التي تطرقت الى هذا الجانب، لكن سنحاول إيراد بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث التي أستطاع الباحث الحصول عليها وهي كالآتي:

١- دراسة (العتيبي، ٢٠٢١م)

بعنوان: "رؤية ٢٠٣٠ وتحولات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص السعودي".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير رؤية السعودية ٢٠٣٠ على تحولات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على التغيرات التي طرأت على ممارسات الشركات في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والابتكار، والتحول الرقمي، والتوطين (السعودة). كما سعت إلى تحديد التحديات والفرص الناشئة عن هذه الرؤية، وقياس مدى توافق الخطى الاستراتيجية للشركات مع الأهداف الوطنية الطموحة، شمل مجتمع الدراسة الشركات الخاصة العاملة في السعودية، مع تنويع العينة لتمثيل قطاعات اقتصادية رئيسية مثل: القطاع الصناعي (خاصةً الطاقة المتجددة والتصنيع)، والقطاع المالي والتأميني، والقطاع التقني والاتصالات، والقطاع السياحي والترفيهي، ركزت العينة على الشركات الكبرى والمتوسطة ذات التأثير الاقتصادي الواضح، مع إدراج بعض المؤسسات الصغيرة الناشئة التي تبنت نماذج استراتيجية مبتكرة، اعتمدت الدراسة على منهجية مختلطة (كمية ونوعية) التحليل النوعي، التحليل الكمي، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

ارتفاع ملحوظ في تبني مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجيات التنظيمية، وزيادة الاستثمار في التحول الرقمي بنسبة ٤٠٪ مقارنةً بفترة ما قبل الرؤية، و- نمو مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (مثل مشاريع البنية التحتية الكبرى).

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- تعزيز الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية لتدريب الكوادر الوطنية على المهارات المستقبلية.
- تبني نماذج مرنة للإدارة الاستراتيجية (مثل "الإدارة الرشيقة" Agile).
- الاستفادة من الحوافز الحكومية لدعم الابتكار وريادة الأعمال.
- تطوير تشريعات مرنة تدعم التحول الرقمي وتوازن بين التوطين وجذب الكفاءات العالمية.
- توفير منصات توعوية لشرح أبعاد رؤية ٢٠٣٠ وتأثيرها على القطاع الخاص.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات لتحديد أفضل الممارسات.

٢- دراسة (الغامدي، والحربي، ٢٠٢٠م)

بعنوان: " دور الرؤية الوطنية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية ".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية (STC)، مع التركيز على كيفية استجابة الشركة لمتطلبات الرؤية الوطنية عبر تحسين عملياتها الاستراتيجية، وتبني الابتكار، وتعزيز التنافسية المحلية والعالمية. كما سعت إلى توضيح العوامل التي ساهمت في نجاح STC في مواءمة أهدافها مع الرؤية، وتقييم تأثير ذلك على أدائها المؤسسي وموقعها في السوق، مجتمع الدراسة تكون من شركة الاتصالات السعودية (STC) كحالة دراسية رئيسية، مع التركيز على: الإدارة العليا والقيادات الاستراتيجية (مثل مجلس الإدارة والمديرين

التنفيذيين)، الموظفين في أقسام التخطيط الاستراتيجي والابتكار، الفروع التشغيلية الرئيسية (مثل تقنية المعلومات، والخدمات الرقمية، والاستثمارات الخارجية). الشركاء الاستراتيجيين للشركة في القطاعين العام والخاص، وركزت العينة على البيانات الداخلية للشركة والتقارير السنوية، بالإضافة إلى آراء الخبراء في قطاع الاتصالات.

استخدم الباحث منهجية دراسة الحالة مع دمج أدوات بحثية مختلفة: التحليل النوعي، التحليل الكمي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: تحقيق STC قفزة في تبني التقنيات الرقمية (مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء) بنسبة ٣٥٪ بعد تفعيل مبادرات الرؤية، تعزيز الشراكات مع الشركات الناشئة والمؤسسات الحكومية (مثل مشروع "نكاء" لدعم الابتكار)، - تعزيز مساهمة الشركة في الانتاج المحلي غير النفطي بنحو ٢٠٪ بسبب توسعها في خدمات البيانات والمدفوعات الإلكترونية، وأصت الدراسة بالاتي: - تعزيز برامج تدريب الكوادر الوطنية على المهارات الرقمية المتقدمة بالشراكة مع الجامعات، وزيادة نطاق الشراكات الدولية لتعزيز التواجد الدولي، مع الحفاظ على مواكبة احتياجات الرؤية المحلية، وتطوير مؤشرات أداء مخصصة لقياس تأثير الرؤية على الاستراتيجية التشغيلية لصانعي السياسات، تسهيل إصدار تراخيص مشروعات التكنولوجيا الحديثة لدعم الشركات في تبني الابتكار، تعزيز التكامل بين القطاع العام والخاص لتحقيق الأهداف المشتركة لرؤية ٢٠٣٠م، إجراء دراسات تتبعه لقياس استدامة النتائج للشركة على المدى الطويل.

٢- دراسة (الجهني، ٢٠١٩)

بعنوان: " التحول الاستراتيجي في مؤسسات الاتصالات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ "

تهدف الدراسة إلى بيان مسارات التحول الاستراتيجي التي تقوم بها مؤسسات الاتصالات السعودية لمواءمة أهدافها مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، مع التركيز على: تحديد المحاور الرئيسية للتحول (مثل التحول

الرقمي، الخصخصة، الابتكار)، تقييم الصعوبات والفرص التي تعيق هذه المؤسسات خلال عملية التحول، قياس مدى تأثير هذه التحولات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لرؤية ٢٠٣٠.

شملت عينة الدراسة، المؤسسات الرئيسية: شركة اتصالات (STC)، موبيلي (Mobily)، زين السعودية (Zain KSA)، وهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (CITC)، الفئات المستهدفة، صناع القرار في القطاع، المدراء التنفيذيون، الخبراء في مجال الاتصالات، وأعضاء فرق العمل المرتبطة بمشاريع التحول، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، تحليل إحصائي لمؤشرات أداء القطاع (مثل استثمارات البنية التحتية وغير ذلك)، استبيانات شملت ١٠٠ موظف في قطاع الاتصالات لتقييم ثقافة التحول الداخلي.

من اهم النتائج التي توصل إليها البحث كانت: تقدم ملحوظ في نشر تقنيات الجيل الخامس (5G) وتوسيع البنية التحتية الرقمية، ونجاح جزئي في سياسات الخصخصة وجذب الاستثمارات الأجنبية (مثال: طرح أسهم STC)، وجود معوقات تنظيمية وبيروقراطية تؤخر بعض مبادرات التحول، ونقص الكوادر الوطنية المؤهلة في مجالات التقنية المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي)، توصلت الدراسة الى توصيات أهمها: تطوير سياسات مرنة تدعم الابتكار مع ضمان المنافسة العادلة، إطلاق برامج تدريب متخصصة بالشراكة مع الجامعات والقطاع الخاص، جذب شركات ناشئة عالمية عبر حوافز ضريبية وتسهيلات استثمارية.

٣- دراسة (تبديي، ٢٠١٠م)

بعنوان: "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)"

هدفت الدراسة الى مدي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق ع لي كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي، والتعرف على مدي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على إثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا

القطاع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يركز على وصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، وتحديدًا برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات. وقد توصلت الدراسة الي العديد من النتائج أهمها إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وأن لدي الإدارة العليا والوسطي في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية. كذلك، أظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمي من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة ٩٠ % من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية فيها.

وتوصي الدراسة، أيضا، بضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، ووضع الحلول المناسبة لها حتى يتمكن هذا القطاع من الاستفادة من مزايا تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافه.

٤- دراسة (سليطين، ٢٠٠٧)

بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال".

هدفت الدراسة الى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في المؤسسات، والتشخيص الواقعي لمنظمات الأعمال، والتعرف على الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة ومدى فاعليتها، وقد تكون مجتمع البحث من المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، وعددها ١٢، وكانت أداة البحث الاستبانة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

تتشابه الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال مع الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وضعف تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى الكثير من منظمات الأعمال.

٥- دراسة (خالد وآخرون، ٢٠٢٤)

بعنوان " أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء : دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في محافظة تعز".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر أبعاد عمليات الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء لدى قيادات الجامعات اليمنية الأهلية في محافظة تعز. تم جمع البيانات الأولية من (٩٩) قياديا وذلك وفق طريقة علمية تسمى كرة الثلج في خمس جامعات أهلية مراكزها الرئيسة تقع في مدينة تعز وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM). تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر ذا دلالة معنوية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء في الجامعات الأهلية في محافظة تعز. وبالتالي يمكن للجامعات والكليات تكييف وضبط أساليب التدريس وأنشطتها لدمج تلك الأبعاد ودراسة كيفية ارتباطها وسبل تمكين الإدارة الاستراتيجية لمزيد من التعزيز في كفاءة الأداء لدى مؤسسات التعليم العالي باليمن، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: . العمل وبشكل مستمر على زيادة فعالية تطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في الجامعات الأهلية محل الدراسة. هذا يعني أن الجامعات يجب أن تستثمر في تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة تتوافق مع البيئة الخارجية والداخلية. . العمل وبشكل مستمر على تحسين ورفع كفاءة الأداء. هذا يعني أن الجامعات يجب أن تستمر في تحسين أدائها من خلال تحسين الأساليب والأنشطة التعليمية،

وتحسين القدرات الإدارية والقيادية، وتحسين البنية التحتية والمرافق. هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز الأداء والكفاءة في الجامعات الأهلية في محافظة تعز باليمن.

٦- دراسة (وحيش وآخرون، ٢٠١٧)

بعنوان " استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم مهارات العمليات الخاصة باستخدام الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في مصر من حيث مدى توافرها ومدى أهميتها بالنسبة لهم، ثم توضيح أهم المتطلبات اللازمة لرفع كفاءتهم باستخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية. وقد استخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٤٥٢) من أفراد الإدارة العليا، متضمنة عدد من أفراد الإدارة العليا من (رئيس الجامعة - نائب رئيس الجامعة - عميد الكلية - وكيل الكلية - رئيس القسم) في الجامعات المصرية شاملة كليات عملية ونظرية ببعض محافظات مصر. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها: أن المهارات الخاصة بعمليات الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا (التخطيط ووضع الأهداف - صنع القرار واتخاذ - التغيير - التنظيم - التحليل واختيار البدائل - المتابعة والتقييم) تتوافر بنسبة متوسطة، بينما تتضح أهميتها بصورة عالية، كما أوضحت أهمية المتطلبات اللازمة لرفع كفاءة الإدارة العليا باستخدام الإدارة الاستراتيجية وهي (توافر التفكير الاستراتيجي - نظم معلومات استراتيجية - الثقافة التنظيمية المناسبة - موارد مادية مناسبة - الحوكمة الإدارية). كما أوصت ببعض التوصيات، منها: إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات - تنظيم برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الذهنية لدى الإدارة العليا وتنشيط آليات التفكير الاستراتيجي في استشراف المستقبل - وضع سياسات عامة وواضحة للنشر والإفصاح عن المعلومات داخل المؤسسة - إجراء ندوات - وورش عمل لنشر القيم المطلوبة

لإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة - تفعيل شراكة مؤسسات المجتمع المحلي بإنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك - تطبيق آليات الحوكمة الإدارية.

٧- دراسة (إسماعيل، وعثمان، ٢٠٢١)

بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية بالسودان".

هدفت الدراسة لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية في المصارف التجارية بالسودان، كما تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي، هل يوجد دور للإدارة الاستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية بالمصارف العاملة بالسودان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٨٠) استبانة تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة مجموعة علاقات ارتباط قوية بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وكفاءة الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، تقوم المصارف محل الدراسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة عملية وبصورة مستمرة، تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة وفق خطط مرحلية دقيقة وبمشاركة جميع الأطراف من الإدارات العليا والعاملين، توصى الدراسة المصارف العاملة بالسودان أن تصيغ رسالتها بطريقة واضحة ومعبرة حتى تزيد من كفاءة الموارد البشرية، وعند صياغة الاستراتيجية أن تتضمن الاهتمام ومن ضمنها معايير قياس الموارد البشرية من المقترحات بحوث مستقبلية.

٨- دراسة (شعير، ٢٠١٩)

بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي العراقي الخاص، وقد أعدت استبانة وزعت على (١٠٠) موظفا هما (مدير فرع- مدير عمليات- مسؤول خدمات العملاء - مسؤول الخدمات الخاصة - ورئيس (كبير) الصرافين) في ثلاثة مصارف عراقية خاصة بفروعها هي (مصرف آشور الدولي - مصرف بغداد- مصرف الخليج التجاري). وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي الخاص (المصارف المبحوث) كان جيد من وجهة نظر عينة الدراسة: كما أظهرت النتائج أن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في قطاع المصرفي العراقي الخاص يؤثر على تطوير الكفاءة المالية لهذه المصارف.

٩- دراسة (الزعزعي، ٢٠٢٤)

بعنوان " الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة كأحد المنظمات الحكومية في محافظة تعز -اليمن، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (٨٧) موظفا في مكتب الشباب والرياضة، وتحليل البيانات استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج (IBM SPSSV .24) وبرنامج (SMART.PLS). وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية الأبعاد الإدارة الاستراتيجية في أبعاد الأداء المؤسسي، وأن هناك تأثيرا معنويا للإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي. وأن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الاستراتيجية في مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز كان متوسطا. وأن مستوى تطبيق أبعاد الأداء المؤسسي في مكتب الشباب والرياضة في محافظة تعز كان متوسطا. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: العمل على زيادة

الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، وتفعيل تطبيقها بجميع أبعادها في المكتب لما لها من أهمية كبيرة وتأثير مباشر في تحقيق أهداف مكتب الشباب والرياضة -تعزيز وتحسين مستوى الأداء المؤسسي فيه، وفي المنظمات الحكومية. وزيادة مستوى الاهتمام في تطبيق الأداء المؤسسي بجميع أبعاده؛ لما له من أهمية كبيرة في استثمار جميع الموارد المتاحة، ورفع كفاءة وفعالية مكتب الشباب والرياضة والمنظمات الحكومية والعمل على مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام البرامج والتقنيات الحديثة في إدارة المعلومات من أجل رفع مستوى الأداء المؤسسي.

١٠- دراسة (هوجلوند وآخرون، ٢٠١٨) Höglund, et al, 2018

بعنوان " الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام: كيف تُمكن الأدوات وتُقيّد وضع الاستراتيجيات".

أصبحت الإدارة الاستراتيجية (SM) محوراً رئيسياً في أجندة العديد من المؤسسات العامة بفضل الإصلاحات الجديدة في مجال الإدارة العامة. ومع ذلك، لا توجد سوى دراسات قليلة تبحث في كيفية تطبيق المؤسسات العامة للإدارة الاستراتيجية عملياً والأدوات المستخدمة. ونتيجةً لذلك، وُجّهت دعوات لإجراء مثل هذه الدراسات. ويُمكن اعتبار هذه الدراسة محاولةً لتلبية هذه الدعوة من خلال تقديم دراسة حالة نوعية لكيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة النقل السويدية (STA)، وهي وكالة حكومية مركزية في السويد، والأدوات التي استخدمتها في وضع الاستراتيجيات. ومن خلال تحليل العمليات الدقيقة لوضع الاستراتيجيات في إدارة النقل السويدية، تشير نتائجنا إلى أن المؤسسات العامة بحاجة إلى إدراك ثلاث ضغوطات محددة على الأقل يُمكن أن تُمكن أو تُقيّد وضع الاستراتيجيات. وتتمثل هذه التوترات في: قصيرة الأمد مقابل طويلة الأمد، والأجزاء مقابل الكل، والتفاعلية مقابل الاستباقية.

١١- دراسة (الزهراني، ٢٠٢٠)

بعنوان " المنهج الظرفي في التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني: رؤية السعودية ٢٠٣٠".

قام العديد من الباحثين بدراسة التخطيط الاستراتيجي للمنظمات في بيئتها المحيطة من خلال تطبيق النظرية الموقفة أو الظرفية على القطاع الخاص والتي أثرت مجال الإدارة الاستراتيجية. قامت هذه الدراسة على تطبيق النظرية الموقفة أو الظرفية على مستوى التخطيط الوطني الحكومي (القطاع الحكومي). تهدف هذه الورقة العلمية إلى اكتشاف العوامل الظرفية التي دفعت المملكة العربية السعودية إلى إعلان وطرح رؤيتها ٢٠٣٠ في عام ٢٠١٦. اعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الاستكشافي من خلال إجراء المقابلات وتحليل الوثائق والتقارير المختلفة ذات العلاقة برؤية المملكة ٢٠٣٠. وخلصت نتائج الدراسة أن هناك عاملين رئيسيين ظرفيين أدت إلى طرح رؤية ٢٠٣٠ وهما: عوامل داخلية وخارجية. وتشمل العوامل الداخلية: معدل البطالة، والتوازن المالي، والفساد، ودائرة التغيير، بينما شملت العوامل الخارجية: تقلبات أسعار النفط والتنوع الاقتصادي، والاستثمار الأجنبي، والتغيرات الديناميكية، والوفرة البيئية. ستساعد نتائج هذه الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات على التركيز على هذه العوامل من أجل تنفيذ استراتيجية رؤية ٢٠٣٠ بنجاح وتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.

١٢- دراسة (عبد الحافظ، ٢٠١٤)

بعنوان " واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على محافظة سوهاج".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في محافظة سوهاج، وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري والخلفية العملية لموضوع الدراسة. ومن ثم طُرحت الأسئلة التالية: ١- هل تمارس الإدارة الاستراتيجية في محافظة سوهاج؟ ٢- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في محافظة سوهاج، بحسب رأي القيادات بالإدارة العليا؟ وقد توصلت الدراسة إلى أن محافظة سوهاج تمارس الإدارة الاستراتيجية، وذلك حسب رأي (٥٣.٣٣%) من أفراد

الدراسة، وعند ممارستها أُنضح وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية منها: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي كانت قريبة من هذا موضوع الدراسة أو متصلة بأحد جوانبه يمكن توضيح الفرق بينها وبين الدراسة الحالية في النقاط التالية:

تناولت الدراسات السابقة على الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، ولم تتطرق إلى جوانب مختلفة مثل هذه أثر رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الإدارة في المنظمات الحكومية، منها ما تناول القطاع الخاص، كما أنها لم تشبع الموضوع بالبحث حتى في رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على جانب الاتصالات والتي تتطلب مزيد من الدراسات، حيث تعتبر هذه الدراسة قد ركزت على موضوع ذات أهمية كبيرة. وهناك علاقة ترابط بين الدراسات السابقة والبحث الذي بين أيدينا كونهما يتوافقان في البحث في موضوع إثـر رؤية ٢٠٣٠ التي تعد العامل المشترك بينهما، وكذلك الإدارة الاستراتيجية.

أما من حيث منهج البحث، فقد اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، بينما يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في استخدام مناهج أخرى مثل المنهج الاستقرائي والمنهج المسحي والمنهج الوثائقي، وهي مختلفة عما تم استخدامه في الدراسات السابقة.

أما من حيث المجتمع والعينة والأداة اختلف البحث عن الدراسات السابقة في استهدافه لعينة بحث مختلفة عن عينة البحث الحالية، المتمثلة المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية (الاتصالات السعودية).

-الإطار النظري

المتغير الأول: الإدارة الاستراتيجية

تعريف الإدارة الإستراتيجية:

هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل. وهي تعمل على تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد لمطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات. والإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء مميزاتها التنافسية وتسعي نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. وتعرف الإدارة الإستراتيجية، أيضاً، بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وعمليات إستراتيجية (من بينها عملية التخطيط الاستراتيجي) للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء. أو هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل (غانم، ٢٠١٢، ص: ٢٢٧).

مولد الإدارة الاستراتيجية:

نشأت الإدارة الإستراتيجية- كنظام معرفي- خلال الخمسينات والستينات. ورغم وجود إسهامات هائلة ومبكرة في الأدبيات فإن أكثر الرواد تأثيراً هم ألفريد شاندلر، فيليب سلزنيك، أيجور أنسوف، وبيتر

دراكر. وقد عادت المرجعية المعرفية في هذا الشأن إلى الأفكار والمصادر التي تعود للوراء منذ آلاف السنن فيما يتعلق بمصطلح الإستراتيجية. فقد لاحظ "ألفريد شاندلر" أهمية التنسيق بين الجوانب المتعددة للإدارة في إستراتيجية شاملة. قبل ذلك الوقت فإن الوظائف المتعددة للإدارة كانت منفصلة مع قدر ضئيل من التنسيق الاستراتيجي، كما أن التفاعلات بين الوظائف أو بين الأقسام كان يتم تناولها بواسطة مراكز حدودية (منفصلة). وقد أكد شاندلر أهمية الأخذ في الاعتبار النظرة طويلة المدى للمستقبل. وفي عام ١٩٧٥ قدم فيليب سنزليك فكرة للتوافق بين الظروف الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة. هذه الفكرة المحورية طورت ما نسميه الآن بالتحليل الرباعي وذلك من خلال: ليرند، أندروز، وآخرين في مدرسة هارفارد للأعمال، ومجموعة الإدارة العامة. فنقاط القوة والضعف للمنظمة تم تقييمها في ضوء الفرص والتحديات في بيئة المنظمة. وقد أعتمد "أيجور أنسوف" على أفكار شاندلر وأضاف إليها مدى من المفاهيم الإستراتيجية، ونحت مجموعة من الكلمات الجديدة. فقد طور مصفوفة إستراتيجية تقارن استراتيجيات اختراق السوق، استراتيجيات تطوير المنتج، استراتيجيات تطوير السوق، واستراتيجيات التنوع والتكامل الرأسي والأفقي. وقد شعر أنه يستطيع استخدام هذه الاستراتيجيات للاستعداد بطريقة نظامية لفرص وتهديدات المستقبل. وفي عام ١٩٦٥ طور تحليل الفجوة والذي ما زال يستخدم حتى يومنا هذا. أما "بيتر دروكر" فقد كان منظراً استراتيجياً خصب الفكر، ومؤلفاً للعشرات من الكتب في علم الإدارة، مع مدى مهني لخمسة عقود. فقد كانت إسهاماته للإدارة الاستراتيجية كثيرة، إلا إن اثنين منهما كانا أكثر أهمية. أولهما أنه أكد على أهمية فكرة الأهداف، "فمنظمة بلا أهداف واضحة تشبه سفينة بلا وجهة". وفقاً لما يؤمن به فإن إجراءات وضع الأهداف ومتابعة تقدمها نحو تحقيقها يجب أن تتخلل المنظمة جميعها، من القاعدة حتى القمة. (وهذا هو لب الإدارة الإستراتيجية). أما الفكرة الثانية فكانت تتعلق بأهمية ما نسميه الآن "رأس المال الفكري"، فقد تنبأ بتزايد أهمية ما أسماه "عمال المعرفة" وبين نتائج ذلك للمنظمات في المستقبل (غانم، ٢٠١٢، ص: ٢٣٠).

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

تطورات الإدارة الاستراتيجية عبر مراحل من الممارسات حتى وصلت إلى الوضع الحالي، وهذه

المراحل هي (غانم، ٢٠١٢، ص: ٢٣٢):

- مرحلة التخطيط المالي الأساسي.
- مرحلة التخطيط بناء على التوقعات.
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (في ضوء العوامل الخارجية)
- مرحلة الإدارة الإستراتيجية.

ويبين هذا أن الإدارة الاستراتيجية مرت بثلاث مراحل من استخدام التخطيط التقليدي أو

الاستراتيجي قبل أن تصل إلى المرحلة الرابعة الحالية وهذا يؤكد أن الإدارة الاستراتيجية جاءت تطوراً حتمياً للتخطيط الاستراتيجي نظراً للقصور الذي لازم تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية:

أولاً: المسح البيئي: ويتكون من:

تحليل البيئة الخارجية:

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهما:

البيئة العامة: حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها، وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

البيئة الخاصة أو بيئة العمل: وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمون، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية.

تحليل البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة

الإدارة العليا في الأجل القصير، وتشمل البيئة الداخلية كل من:

الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، والسلسلة القيادية والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

الثقافة: وتشمل المعتقدات والتوقعات، والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.

الموارد: وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية:

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

وتتطوي هذه المرحلة على صياغة استراتيجية أو وضع خطة عامة شاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم التوصل إليه في المسح البيئي من نقاط وفرص متاحة وجوانب قصور أو تهديدات وتحديات. وتتضمن هذه المرحلة تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وسياساتها. ونعرض فيما يلي للمفاهيم الأربعة السابقة (حسن، ٢٠١٤، ص: ١٩):

١. الرؤية:

تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل بمعنى إلى أين تريد المنظمة أن تصل.

٢. الرسالة:

الغرض أو السبب في وجود المنظمة (لماذا أنشئت؟)، ويمكن صياغة الرسالة في نطاق ضيق أو واسع لتشمل بعض أو كل العناصر التالية وهي:

المتعاملون مع المنظمة، والعاملون بها، الخدمات و/ أو المنتجات التي تقدمها، المكان أو الأماكن التي تمارس فيها أنشطتها، فلسفة العمل بها، التقنيات التي تستخدمها، الميزات التي تنفرد بها، الفلسفة التي تعتنقها، التزاماتها نحو المجتمع، صورتها العامة أو الهوية الخاصة بها.

٣. الأهداف:

النتائج النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها. وتحدد الأهداف ما يجب تحقيقه ومتي يجب أن يتحقق، وتشتق الأهداف من رؤية المنظمة ورسالتها.

٤. الاستراتيجية:

خطة عامة شاملة تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها. وتمثل الإستراتيجية منهجية أو أسلوب العمل بالمنظمة، فهي الإطار الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وهي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة المنظمة في جميع مجالات العمل، وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات وجدول زمنية محسوبة بدقة. وتوضع الإستراتيجية على ثلاثة مستويات: مستوى المنظمة ككل، ومستوى القطاعات أو الإدارات والمستوى التشغيلي.

٥. السياسات:

السياسة عبارة عن مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وتوضع السياسات للتأكيد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها. وعلى سبيل المثال فقد تكون سياسة إحدى المنظمات عدم الموافقة على مقترحات لتخفيض التكلفة إذا ترتب على ذلك تخفيض مستوى الجودة، فهذه السياسة تدعم إستراتيجية المنظمة بأنها تنافس على أساس الجودة وليس السعر. وبرغم أن السياسة لا تحدد بدقة التصرف أو القرار المطلوب، وإنما توضح الحدود العامة للتصرف أو القرار، فإنها قد تضع قيوداً على التصرف (مثل عدم قبول البضاعة المرتجعة ما لم تكن مصحوبة بفاتورة)، وقد توجه إلى اتخاذ قرار معين (مثل تقبل مرتجعات البضاعة التالفة حتى وإن كان التلف نتيجة سوء استخدام من المشتري). ولكي تكون السياسات فعالة يجب أن تتوافر فيها شروط المرونة والشمول والتنسيق والوضوح والأخلاقيات.

ثالثاً- تنفيذ الإستراتيجية:

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

رابعاً- التقييم والرقابة:

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرون في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم إن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فأنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية؛ ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من

جديد مرة ثانية. ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث إن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط (غانم، ٢٠١٢، ص: ٢٣٤).

نماذج القرارات الإستراتيجية:

يمكن التمييز بين ثلاثة نماذج للقرارات الإستراتيجية هي (قابيل، ٢٠١١، ص: ٢٥):

■ النموذج الابتكاري:

وفيه تتخذ القرارات الإستراتيجية بمعرفة شخص واحد يتمتع بصلاحيات واسعة وقدرات فائقة على تكوين الرؤى وتقديم الأمور الحالية والمستقبلية، وغالباً ما يكون تركيزه على قرارات النمو والتوسع والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

■ نموذج الموائمة أو التكيف:

وفيه تتخذ القرارات استجابة للمشكلات القائمة أو للتغير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وينتشر هذا النموذج في الجامعات والمستشفيات الكبرى والمؤسسات الحكومية وبعض الشركات الصناعية والتجارية.

■ النموذج التخطيطي:

وفيه يتم اتخاذ القرارات على أساس إتباع منهجية منتظمة في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بالموقف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، وتنمية أو تطوير الإستراتيجيات البديلة، ثم الاختيار الرشيد لأنسب هذه الإستراتيجيات، ويجمع هذا النموذج بين الابتكار بالبحث عن فرص جديدة، والاستجابة في معالجة المشكلات القائمة.

مهام الإدارة الإستراتيجية:

ولكي نفهم الإدارة الاستراتيجية فهماً صحيحاً علينا أن نعلم المهام الرئيسية التي نقوم بها الوصول إلى نتائج مضبوطة. تتكون الإدارة الاستراتيجية من ست مراحل رئيسية (غانم، ٢٠١٢، ص: ٢٣٥):

١. تقييم الوضع الحالي لبيئة المنظمة داخلياً وخارجياً.
٢. إعداد الرؤية والرسالة.
٣. وضع الأهداف.
٤. وضع الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
٥. تنفيذ الإستراتيجية.
٦. تقييم الاستراتيجية والتعديل عليها في حالة عدم الوصول إلى النتائج المطلوبة أو تقييم وتعديل الإجراءات إذا كانت الاستراتيجية جيدة.

المتطلبات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:

لتحقيق إدارة إستراتيجية يتطلب توافر المقومات الآتية (غانم، ٢٠١٢، ص: ٢٣٦):

- خطة إستراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أخلاقيات العمل لتحقيق التميز. أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع المتغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.

- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي: النتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات، واتخاذ القرار، وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

المتغير الثاني: رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

نبذة تعريفية:

بتوجيه من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، انطلقت المملكة العربية السعودية في رحلة تحوّل نحو مستقبل واعد ومشرق، مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي وضعها ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، رئيس مجلس الوزراء، في عام ٢٠١٦ ميلادياً. تمثل رؤية السعودية ٢٠٣٠ خارطة طريق طموحة ترتكز على مكانن القوة التي وهبها الله لهذه الأرض، وهي: العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، والموقع الاستراتيجي بين ثلاث قارات. وإذ وضعت الرؤية في صميم أولوياتها تمكين المواطنين، وتنويع الاقتصاد، وتعزيز ريادة المملكة العالمية، كانت محاورها الثلاث هي بناء مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر ووطن طموح. صُممت الرؤية ليتم تنفيذها وفق ثلاثة مراحل رئيسية، تمتد كل مرحلة منها لخمس سنوات، وتبنى على نجاحات المرحلة التي تسبقها؛ بدأت بإرساء أسس التحول عبر إصلاحات هيكلية واقتصادية ومالية واجتماعية واسعة النطاق، واستمرت في مرحلتها الثانية بدفع عجلة الإنجاز، والتركيز على تعظيم الفائدة من القطاعات ذات الأولوية، عبر استراتيجيات تنموية، فيما ستعزز المرحلة الثالثة من استدامة أثر التحول والاستفادة من فرص النمو الجديدة. بفضل ما حققته الرؤية حتى اليوم، تشهد المملكة أثر التحول على كافة الأصعدة، وتتولد فيها

فرص النمو والفرص الاقتصادية بتسارع لا مثيل له، ويستمر التقدم في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، من خلال برامج تحقيق الرؤية والاستراتيجيات الوطنية المتكاملة، والمشاريع الطموحة، لترسيخ أثر دائم يستمر إلى ما بعدها، ويدفع بالمزيد من التطورات والمنافع للمملكة العربية السعودية وشعبها. تشكل رؤية السعودية ٢٠٣٠ مستقبلاً تسير فيه الثقافة والابتكار جنباً إلى جنب، يواكب التغيرات العالمية السريعة، ويستفيد منها، لتفتح المملكة آفاقاً أرحب لمواطنيها، والمقيمين على أراضيها، وزائريها من العالم أجمع.

مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠

تهدف رؤية السعودية ٢٠٣٠ إلى تنمية الاقتصاد السعودي، واستثمار مكانتها من موقعها الاستراتيجي، وقوتها الاستثمارية، وتعزيز فاعلية الحكومة، إلى جانب تمكين الحياة الصحية، وزيادة معدلات التوظيف، وتعزيز عمقها العربي والإسلامي، إضافة إلى تمكين المسؤولية الاجتماعية في المملكة. ومن مستهدفات الرؤية بحلول عام ١٤٥٢هـ/٢٠٣٠م:

-رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز من ٤٠٪ إلى ٧٥٪.

-رفع نسبة الصادرات غير النفطية من ١٦٪ إلى ٥٠٪ على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي.

-زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من ١٦٣ ملياراً إلى تريليون ريال سنوياً.

-رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة من ٦٠٠ مليار ريال (١٦٠ مليار دولار) إلى ما يزيد على ٧ تريليونات ريال (١.٩ تريليون دولار).

-رفع نسبة مدخرات الأسر من إجمالي دخلها من ٦٪ إلى ١٠٪.

- رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من ١٪ إلى ٥.٥٪
- ارتفاع حجم اقتصاد السعودية وانتقاله من المرتبة الـ ١٩ إلى المراتب الـ ١٥ الأولى على مستوى العالم.
- رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من ٣.٨٪ إلى المعدل العالمي ٥.٧٪
- رفع مساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من ٤٠٪ إلى ٦٥٪
- تقدم ترتيب السعودية في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من المرتبة الـ ٤٩ إلى الـ ٢٥ عالميًا والمرتبة الأولى إقليميًا.
- الانتقال من المركز الـ ٢٥ في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز الـ ١٠ الأولى.
- الوصول من المركز الـ ٨٠ إلى المركز الـ ٢٠ في مؤشر فاعلية الحكومة.
- الوصول من المركز الـ ٣٦ إلى المراكز الخمسة الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية.
- الوصول إلى مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنويًا مقابل ٢٢,٩٢٤ متطوع في ٢٠١٥م.
- رفع عدد المواقع الأثرية المسجلة في اليونسكو إلى الضعف على الأقل.
- تصنيف ثلاث مدن سعودية بين أفضل ١٠٠ مدينة في العالم.
- ارتفاع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل السعودية من ٢.٩٪ إلى ٦٪
- ارتفاع نسبة ممارسي الرياضة مرة على الأقل أسبوعيًا من ١٣٪ إلى ٤٠٪
- الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة الـ ٢٦ إلى المرتبة الـ ١٠.
- زيادة متوسط العمر المتوقع من ٧٧.٠٦ عامًا (خط الأساس) إلى ٨٠ عامًا.

-تخفيض معدل البطالة من ١٢.٣٪ إلى ٧.٠٪

-ارتفاع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من ٢٠٪ إلى ٣٥.٠٪

-رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠.٠٪

-زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن من ٨ ملايين إلى ٣٠ مليون حاج ومعتمر وزائر.

محاور رؤية السعودية ٢٠٣٠

تعتمد رؤية السعودية ٢٠٣٠ على ثلاثة محاور، تشمل: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح. وتتكامل هذه المحاور بعضها مع بعض في سبيل تحقيق الأهداف والاستفادة من مرتكزات الرؤية، وفي كل محور هنالك عدد من الالتزامات والأهداف.

ويمثل المحور الأول أساسًا لتحقيق وتأسيس قاعدة صلبة لازدهار الاقتصاد وبناء مجتمع حيوي يعيش فيه الأفراد وفق منهج الاعتدال والوسطية، في بيئة إيجابية تتوافر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، وسط منظومتين رعاية صحية واجتماعية ممكنة .

من التقدم والإنجاز في محور مجتمع حيوي:

-إطلاق تأشيرة جديدة أتاحت للمقيمين بدول مجلس التعاون زيارة المملكة والاستمتاع بالأنشطة السياحية، مما زاد عدد الزوار إلى نحو ٥٦ ألف زائر خلال شهر واحد.

-تنظيم العديد من الفعاليات الترفيهية بحضور نحو ١٢٠ مليون شخص من جميع أنحاء العالم.

-تحقيق ٨٠ نقطة من أصل ١٠٠ في مجموع مؤشرات تقرير البنك الدولي "المرأة وأنشطة الأعمال والقانون" لعام ٢٠٢٢م، بزيادة ١٠ نقاط عن عام ٢٠٢٠م.

-ارتفاع متوسط العمر المتوقع في السعودية من ٧٤.٨ إلى ٧٨.١٠ عاماً بين عامي ٢٠١٦م و٢٠٢٣م،
إذ احتلت المملكة المرتبة الثانية بين الدول العربية لمؤشر السعادة في تقرير السعادة العالمي ٢٠٢٣م.
-أسهم إطلاق قطار الحرمين الشريفين الذي يربط مطار جدة بمكة المكرمة والمدينة المنورة في تحسين
تجربة السفر والتنقل للحجاج والمعتزمين.

-تخصيص ثمانى محميات ملكية على أراضي المملكة، منها محمية الملك سلمان بن عبدالعزيز
الملكية التي تعد من أكبر المحميات في الشرق الأوسط، ورابع أكبر محمية في العالم، لحماية الطبيعة
والتنوع البيولوجي والمحافظة على النباتات والحيوانات المحلية، وحماية الأنواع المهددة بالانقراض.

-انخفاض عدد الحوادث المرورية الخطرة بفضل أنظمة سلامة الطرق بنسبة ٥٥٪ خلال ٥ سنوات.
فيما يركز محور الاقتصاد المزدهر على تحسين بيئة الأعمال لاستقطاب الكفاءات العالمية والاستثمارات
النوعية، وصولاً إلى استغلال موقع المملكة الاستراتيجي. كما يركز هذا المحور على تنمية الفرص
للجميع من رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة إلى الشركات الكبرى، وبناء منظومة تعليمية تلبي احتياجات
سوق العمل، إلى جانب تنويع الاقتصاد.

من التقدم والإنجاز في محور اقتصاد مزدهر:

-ارتفاع الإيرادات الحكومية غير النفطية بنحو ٢٩١ مليار ريال (٧٧ مليار دولار) ، من ١٦٦ مليار
ريال (٤٤ مليار دولار) إلى ٤٥٧ مليار ريال (١٢١ مليار دولار) بين عامي ٢٠١٥م و٢٠٢٣م.
-تقدم السعودية إلى المرتبة التاسعة عالمياً في التدريب التقني والمهني ضمن مؤشر المعرفة العالمي
لعام ٢٠٢١م، مما أكد التزام المملكة بتدريب الشباب وإعدادهم لسوق العمل العالمي ودعمهم لاغتنام
الفرص المستقبلية.

- وصول إيرادات التعدين في السعودية إلى نحو مليار ريال، وهو الرقم الأعلى تاريخياً للقطاع.
- إشادة منظمة العمل الدولية بالبرنامج الوطني الاستراتيجي للسلامة والصحة المهنية المعمول به في المملكة، إذ تضاعف عدد المؤسسات الممتثلة للمعايير المهنية في هذا المجال أربع مرات.
- تصدر المملكة المرتبة الثانية بين دول مجموعة العشرين في تقرير التنافسية الرقمية ٢٠٢١م الصادر عن المركز الأوروبي للتنافسية الرقمية.
- تصدر السعودية دول العالم في سرعات وتغطية شبكات الجيل الخامس، حسب تقرير "أوبن سيجنال" العالمي لقياس أداء شبكات الجيل الخامس لعام ٢٠٢٠م .
- وصول إجمالي الشبكات المرخصة لتقديم خدمات التقنية المالية إلى ٢٧ شركة، مما أسهم في دعم الاستثمار وتيسير عمليات الدفع والتسوق للجميع.
- ويرتكز المحور الثالث من الرؤية "وطن طموح" على تمكين موارد المملكة وطاقاتها البشرية وتهيئة البيئة اللازمة للمواطنين وقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي لتحمل مسؤولياتهم في مواجهة التحديات واقتناص الفرص، إضافة إلى تمكين القطاع العام لرسم ملامح الحكومة من خلال تشجيع ثقافة الأداء وتعزيز الكفاءة.

من التقدم والإنجاز في محور وطن طموح:

- اعتماد مدينة ينبع الصناعية ضمن مدن التعليم العالمية لدى منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "اليونسكو" في عام ٢٠٢٢م، وهي ثاني مدينة سعودية بعد الجبيل الصناعية تعزز ثقافة التعلم الشاملة مدى الحياة وتمكن الأفراد من جميع الأعمار بالمهارات اللازمة لدعم التنمية الوطنية.

-نجاح بوابة "ناجز" التابعة لوزارة العدل في رقمته أكثر من ١٦٠ خدمة عدلية وقضائية، تغني عن ٦٥ مليون زيارة سنوياً.

-تخصيص نحو ١٠٠ ألف ريال كمنحة مالية لكل شركة ناشئة في مرحلة المسرعة ضمن برنامج "قيم فاوندرز" لاحتضان مبرمجي ومصممي الألعاب الإلكترونية، الذي يستهدف ١٠٠ من مطوري الألعاب ورائدي الأعمال السعوديين.

-ارتفاع عدد المتطوعين في المملكة بأكثر من ٣٦ ضعفاً، إذ ارتفع من ٢٢,٩٢٤ متطوعاً إلى ٨٣٤,٣٠٠ متطوع بين عامي ٢٠١٥م و٢٠٢٣م.

-زيادة عدد المسجلين في المنصة الوطنية للعمل التطوعي بمجال تقديم خدمات الرعاية الصحية، وقدم أكثر من ٢٣٨ ألف مواطن ٢٠ مليون ساعة في أنشطة التطوع الصحية في عام ٢٠٢٢م.

-تصدر السعودية المرتبة الأولى عالمياً في الاستجابة الحكومية واستجابة رواد الأعمال لجائحة كوفيد - ١٩ وفق تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال ٢٠٢٠م/٢٠٢١م.

-إطلاق وزارة الصحة عام ٢٠٢٢م مستشفى الصحة الافتراضي الأكبر من نوعه على مستوى العالم، واستخدام أحدث التقنيات لدعم المنشآت الصحية المرتبطة بـ ١٥٠ مستشفى.

المتغير الثالث: تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية

مبررات التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية:

لقد لوحظ في الأوان الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية في معظم الدول العربية إلى تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في العديد من المجالات الخدمية والاقتصادية.

وهنا يثار بعض التساؤلات نحو هذا التحول لماذا؟ أو ما هي المبررات؟ ومن أهم هذه التساؤلات ما يلي
(قابيل، ٢٠١١، ص: ٣٠):

١. هل هو نتيجة الأزمات الاقتصادية والمالية التي تمر بها بعض الدول العربية، والرغبة في التخلص من أعباء تسيير المؤسسات العامة أو الحكومية العاملة في المجالات الاقتصادية؟

٢. هل هو نتيجة التحول في السياسات العامة أو التغيرات في نظم الحكم والنظم السياسية، أم أنه مجرد مجازة للموضة السائدة في الدول الغربية؟

٣. هل هو نتيجة توجيهاً وضغوط من المؤسسات الدولية أو العالمية وخاصة مؤسسات التمويل؟ أم نتيجة متطلبات الشركات متعددة الجنسيات الراغبة في الاستثمار بالدول المختلفة؟

٤. هل هو نتيجة طبيعية لدراسات التشخيص والتقويم التي أجرتها بعض الدول أو المؤسسات وأوضحت ضرورة الأخذ بهذا التحول؟

وبنظرة عامة وشاملة للأوضاع الحالية في الدول العربية يمكن القول بأن أهم دوافع الأخذ بالتفكير الإستراتيجي في العمل الحكومي تتلخص فيما يلي:

١. تدهور الأداء الاقتصادي مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية، وضرورة الاستفادة منها بشكل أفضل.

٢. ازدياد الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة، مع ضرورة الوفاء بمسؤولياتها تجاه الموظفين.

٣. العجز عن تهيئة ما يكفي من فرص العمل لتلبية احتياجات الأعداد المتزايدة من القوى العاملة وضرورة التعامل مع هذه الظاهرة.

٤. الحاجة إلى تغيير أنماط وسلوكيات وهياكل وإجراءات العمل داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية الخدمية والاقتصادية بما يتفق مع طبيعة ومتطلبات العصر.

٥. ضرورة التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات لمواجهة التغيير في الظروف المحلية والعالمية، والاستفادة بما توفره من فرص، والاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تحديات.

نماذج للإدارة الإستراتيجية في القطاع الحكومي:

في ضوء استقرار الواقع في الدول العربية، نذكر أهم المجالات التي تتطلب وضع إستراتيجيات مخططة للتعامل مع مشكلاتها من أجل تحقيق أهدافها (قابيل، ٢٠١١، ص: ٣٥):

١. إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وتشكيل أدواره.
٢. تطوير نظم الموازنة والإدارة الضريبية.
٣. علاج مشكلات التضخم الوظيفي في الأجهزة الحكومية.
٤. علاج مشكلة البطالة، وتوفير فرص عمل كافية.
٥. وضع نظم متكاملة للمساءلة والتعامل مع الفساد الإداري.
٦. إصلاح القوانين والتشريعات الاقتصادية ونظم الخدمة المدنية.
٧. التحول نحو خصخصة مؤسسات القطاع العام.

تباين الدوافع الإستراتيجية لدى الأجهزة الحكومية:

تختلف دوافع تبني التفكير الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية باختلاف طبيعة عمل هذه الأجهزة ونوعية المهام التي تقوم بها. وبصفة عامة يمكن تصنيف الأجهزة الحكومية إلى عدة مجموعات أهمها ما يلي (قابيل، ٢٠١١، ص: ٣٩):

١. الأجهزة الحكومية السيادية، وتضم وزارات الخارجية والدفاع والداخلية. وفي هذه الوزارات تكون العلاقات الدولية، وأمن الدولة وأمان مواطنيها، وتوعيتهم بالظروف المحيطة بهم هي محاور الاهتمام والتركيز، ومن الواضح أنها جميعاً تتطلب الأخذ بالتفكير الإستراتيجي.

٢. الأجهزة الحكومية العاملة في المجال الاقتصادي، ومنها وزارات ومؤسسات الكهرباء والماء والنقل والمواصلات والبترو، وهذه الأجهزة تمثل مصادر دخل الدولة، والتهديد الحقيقي الذي يواجهها هو الخصخصة بأي أسلوب من أساليب الخصخصة، ومن ثم فإن الدافع الحقيقي لتبني التفكير الإستراتيجي في هذه الأجهزة هو تحسين الأداء والنهوض بمستوى الخدمة، والتخلص من الروتين المعقد في الجوانب الإدارية.

٣. الأجهزة الحكومية التي تواجه بمنافسة من القطاع الخاص ومنها الصحة والتعليم والإعلام والتهديد الذي يواجه هذه الأجهزة هو المنافسة، وعليه فإن لم تتمكن هذه الأجهزة من تحسين خدماتها وترشيد نفقاتها فقد تتوجه الدولة إلى زيادة المساحة الممنوحة للقطاع الخاص في هذه المجالات وتقليل دور الأجهزة الحكومية فيها.

٤. الأجهزة الحكومية التي تقدم الخدمات العامة للمواطنين ولا تتعرض لمنافسة من القطاع الخاص، في هذه الأجهزة يكون الدافع لتبني التفكير الإستراتيجي هو البقاء والحفاظ على السمعة الطيبة،

حيث أن بقاء القيادات العليا بها يتوقف على مدى ارتياح القيادات السياسية ورضا المواطنين عن مستوى وجودة الخدمات المقدمة.

تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية:

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، جاءت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ كخطة طموحة تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية. شكلت هذه الرؤية نقطة تحول جوهريّة في كيفية إدارة القطاع العام، من خلال اعتماد أسس الإدارة الاستراتيجية القائمة على التخطيط بعيد المدى، والحوكمة، وقياس الأداء، وتحقيق الكفاءة والفعالية.

أولاً: رؤية ٢٠٣٠ وتوجهاتها الاستراتيجية

تستند رؤية ٢٠٣٠ إلى ثلاث ركائز رئيسية:

مجتمع حيوي: تعزيز جودة الحياة والخدمات الاجتماعية.

اقتصاد مزدهر: تنويع مصادر الدخل وتمكين القطاع الخاص.

وطن طموح: بناء مؤسسات فعالة تتميز بالشفافية والمساءلة.

أطلقت مبادرات استراتيجية مثل برنامج التحول الوطني وبرنامج التوازن المالي لتعزيز أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق أهداف الرؤية.

ثانيًا: أثر الرؤية على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية

١. تحسين آليات التخطيط والتنفيذ:

أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بوضع خطط استراتيجية متوافقة مع الرؤية، وتحديد مؤشرات أداء KPI قابلة للقياس.

تم إنشاء مراكز دعم اتخاذ القرار ومكاتب تحقيق الرؤية في معظم الجهات الحكومية، مما عزز من كفاءة التخطيط والتنفيذ.

٢. تعزيز الشفافية والمساءلة:

فرضت الرؤية حوكمة الأداء من خلال تقارير دورية، وربط تقييم القادة التنفيذيين بنتائج الأداء.

تبنّت الجهات الحكومية آليات مثل منصة "أداء" لقياس مدى تحقيق الأهداف.

٣. تحفيز الابتكار والرقمة:

ساهمت الرؤية في تسريع التحول الرقمي، مما حسن من فاعلية العمليات واتخاذ القرار الاستراتيجي.

تم تفعيل منصات رقمية للخدمات الحكومية مما أسهم في تقليص الهدر وزيادة رضا المستفيدين.

ثالثًا: التحديات والصعوبات

رغم المكاسب، لا تزال هناك تحديات تواجه كفاءة الإدارة الاستراتيجية، منها:

- ضعف القدرات البشرية المتخصصة في بعض القطاعات.
- مقاومة التغيير من بعض الموظفين أو القيادات التقليدية.
- التباين في نضج الأداء المؤسسي بين الجهات الحكومية.

رابعًا: الآثار الإيجابية الملموسة

من أبرز ما تحقق بفضل تطبيق الرؤية:

- تحسن ترتيب المملكة في مؤشرات التنافسية العالمية.
- رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وزيادة الاستفادة من الموارد.
- زيادة نسبة رضا المواطنين والمستفيدين من الخدمات الحكومية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

في ضوء التحول الاستراتيجي الذي تشهده اقتصاد المملكة العربية السعودية في إطار تنفيذ رؤية ٢٠٣٠، يكتسب موضوع كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية أهمية متزايدة باعتباره أحد العوامل الرئيسية لنجاح هذه الرؤية على المستوى المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تأتي دراسة تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على شركة الاتصالات السعودية (STC) كحالة دراسية نموذجية، لتسلط الضوء على مدى توافق الاستراتيجيات التنظيمية مع مستهدفات الرؤية، وكيفية تأثير ذلك على فعالية العمليات الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل بيانات الاستبيان التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، بهدف اختبار صحة الفرضيات المطروحة والإجابة عن أسئلة البحث المتعلقة بدور رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز كفاءة الإدارة الاستراتيجية داخل شركة الاتصالات السعودية. كما سيتم من خلال هذا الفصل تقديم قراءة تحليلية شاملة للنتائج الكمية والنوعية، مع التركيز على العلاقة بين تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ (مثل التحول الرقمي، التنمية المستدامة، القيادة التحويلية، الشراكات الاستراتيجية، وغيرها) وبين تحسين عمليات التخطيط، وتوزيع الموارد، والمتابعة، والتقييم، والتنفيذ داخل الشركة. وبعد عرض النتائج وتفسيرها، سيتم استخلاص مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد على تعزيز التكامل بين السياسات الوطنية واستراتيجيات إدارة المؤسسات، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ على الصعيد المؤسسي، ويحقق استدامة الأداء التنافسي لشركة الاتصالات السعودية محلياً وعالمياً.

- المنهجية وطرق البحث:

١- المنهج الوصفي التحليلي:

- وصف جوانب الظاهرة عبر تكوين الهيكل النظري، ثم تحليل البيانات التي يتم التوصل إليها.

٢- المنهج الاستقرائي:

- استقراء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

- استخلاص الدروس المستفادة والممارسات الناجحة من الحالات المماثلة.

- بناء إطار مفاهيمي شامل لأثر تطبيق رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية.

٣- المنهج الوثائقي:

- دراسة التقارير والإحصائيات الرسمية المتعلقة برؤية ٢٠٣٠.

- استعراض الوثائق والإرشادات الفنية الصادرة عن الجهات المعنية.

٤- المنهج المسحي:

- إجراء مسح ميداني لعينة من مراكز الاتصالات في القطاع الحكومي.

- جمع البيانات والمعلومات من خلال استبيانات وملاحظات ومقابلات.

- تحليل البيانات الكمية والنوعية لاستخلاص النتائج والتوصيات.

- أدوات الدراسة:

• الاستبيان:

- تصميم استبيان شامل لجمع البيانات من موظفي ومديري مراكز الاتصالات الحكومية السعودية.

- تحليل النتائج الكمية والنوعية للاستبيان باستخدام أساليب إحصائية متقدمة.

حدود الدراسة:

- النطاق الجغرافي:

– التركيز على شركة الاتصالات ضمن حدود دولة المملكة العربية السعودية.

- النطاق الموضوعي:

– تتمثل الحدود الموضوعية ب (تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وأثرها على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية السعودية).

- النطاق الزمني:

– التركيز على الفترة الزمنية المتمثلة بالعام الميلادي ٢٠٢٥م.

مجتمع البحث

العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) كمجتمع دراسي.

عينة البحث:

بلغ حجم العينة ٢٣١ موظفًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المستويات الوظيفية والإدارات داخل الشركة.

تحليل البيانات

القسم الأول: تحليل البيانات الأولية:

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية:

١- الجنس:

جدول ١ تحليل البيانات الأولية بناء على متغير الجنس

الجنس	التردد	النسبة
ذكر	52	22.5
أنثى	179	77.5
Total	231	100.0

من خلال جدول (١)، يتضح أن أغلبية العينة المستجيبة للدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهن ١٧٩ مستجيباً بنسبة ٧٧.٥٪ من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الذكور ٥٢ مستجيباً فقط، أي ما نسبته ٢٢.٥٪. يشير هذا التوزيع إلى سيطرة واضحة للعنصر النسائي على بيانات الدراسة، وهو ما قد يكون له انعكاسات على طبيعة الإجابات وتوجهات الاستجابة وفقاً للخلفيات المهنية والوظيفية المختلفة داخل شركة الاتصالات السعودية.

٢- المؤهل العلمي:

جدول ٢ تحليل البيانات الأولية بناء على متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التردد	النسبة
ثانوي	29	12.6
دبلوم	94	40.7
بكالوريوس	68	29.4
ماجستير	26	11.3
دكتورة	14	6.1
Total	231	100.0

توضح بيانات جدول (٢) أن أغلبية أفراد العينة من حملة الدبلوم، حيث بلغ عددهم ٩٤ مستجيبًا بنسبة ٤٠.٧٪ من إجمالي العينة، يليهم حملة الشهادة الثانوية بواقع ٢٩ فردًا (١٢.٦٪)، ثم حملة البكالوريوس بعدد ٦٨ شخصًا (٢٩.٤٪). أما بالنسبة للفئات الأعلى تعليمًا، فقد جاءت نسبة حملة الماجستير ١١.٣٪ (٢٦ فردًا)، وحملة الدكتوراه بنسبة ٦.١٪ (١٤ فردًا). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المستجيبين يتسمون بمستوى متوسط من المؤهلات العلمية، مع سيطرة واضحة لحملة الدبلوم والثانوية. ويُرجَّح أن يكون هذا نتيجة لتركيبية القوى العاملة داخل شركة الاتصالات السعودية، خاصة في الوظائف التشغيلية والتنفيذية التي تمثل النسبة الكبرى من الهيكل الوظيفي. ومن ناحية أخرى، وجود نسبة لا تُهمل من حملة الماجستير والدكتوراه (ما يقارب ١٧.٤٪) يشير إلى وجود كوادرات مؤهلة ومُدركة لأساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مما يعزز من قيمة البيانات المُجمعة ويُضيف بُعدًا تحليليًا عميقًا للدراسة.

٣- سنوات الخبرة:

جدول ٣ تحليل البيانات الأولية بناءً على متغير سنوات الخبرة

النسبة	التردد	سنوات الخبرة	Valid
55.4	128	أقل من ٥ سنوات	
22.5	52	٥ - أقل من ١٠ سنوات	
22.1	51	سنوات فأكثر 10	
100.0	231	Total	

تُظهر بيانات جدول (٣) أن أكثر من نصف العينة المستجوبة لديها خبرة أقل من ٥ سنوات، حيث بلغ عددهم ١٢٨ مستجيبًا بنسبة ٥٥.٤٪ من إجمالي العينة. في المقابل، بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ٢٢.٥٪ (٥٢ فردًا)، بينما بلغت نسبة من تجاوزت خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر ٢٢.١٪ (٥١ فردًا). وهذا التوزيع يبين أن غالبية المستجيبين ينتمون إلى الفئة ذات الخبرة الدنيا أو المتوسطة داخل شركة الاتصالات السعودية، وهو ما قد يكون مؤشرًا على توجه الشركة نحو توظيف كوادرات شابة أو جديدة نسبيًا في السنوات الأخيرة. ومن ثم، فإن هذه النتيجة قد تؤثر على

طبيعة الإدراك والممارسة الفعلية لاستراتيجيات الإدارة الحديثة ومبادرات رؤية ٢٠٣٠ داخل المؤسسة. ومن ناحية أخرى، وجود نسبة معقولة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) يُعد مصدرًا مهمًا للمعرفة التنظيمية والخبرات المؤسسية التي يمكن الاعتماد عليها في فهم التحولات الاستراتيجية التي طرأت على الشركة بعد تبني أهداف الرؤية.

٤- المسمى الوظيفي:

جدول ٤ تحليل البيانات الأولية بناء على متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التردد	المسمى الوظيفي
47.2	109	موظف تنفيذي
13.0	30	مشرف
14.7	34	مدير قسم
9.5	22	مدير عام
15.6	36	أخري
100.0	231	Total

توضح بيانات جدول (٤) أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة "الموظف التنفيذي"، حيث بلغ عددهم ١٠٩ مستجيبين بنسبة ٤٧.٢٪ من إجمالي العينة. تليها فئة "الموظفون الآخرون" غير المصنفة ضمن المستويات الإدارية بواقع ٣٦ استجابة (١٥.٦٪)، ثم "مدير قسم" بعدد ٣٤ فردًا (١٤.٧٪)، وفئة "المشرف" بـ ٣٠ استجابة (١٣.٠٪). أما فئة "المدير العام" فمثلت النسبة الأقل نسبيًا، حيث بلغ عددهم ٢٢ مستجيبًا فقط، أي ما نسبته ٩.٥٪. ويبين هذا التوزيع أن أكثرية العينة تنتمي إلى المستويات الوظيفية التنفيذية الدنيا والمتوسطة، مما يشير إلى تركيز الاستبيان على الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العمليات اليومية والتنفيذية داخل شركة الاتصالات السعودية. من ثم، فإن هذه الفئة قد تكون لديها رؤية واضحة حول مدى انعكاس سياسات واستراتيجيات الرؤية على العمل الميداني، إلا أنها قد تكون محدودة من حيث الاطلاع على القرارات الاستراتيجية العليا. وعلي الجانب الآخر وجود نسبة مقبولة من

المستويات الإدارية المتوسطة والعليا (مثل مديرو الأقسام والمديرون العامون) يُعد مصدرًا موثوقًا لتقييم استراتيجيات الإدارة وكفاءتها من منظور قيادي، مما يضيف قيمة تحليلية مهمة للدراسة.

ثانياً: قياس ثبات وصدق الاستبانة

جدول ٥ قياس ثبات وصدق الاستبيان

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC).	7	.747
٢	المحور الثاني: كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).	7	.730
٣	المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة الإدارة الاستراتيجية.	6	.717

جاءت أداة البحث المستخدمة في هذه الدراسة والمبنية على استبيان مغلق يتضمن ثلاث محاور رئيسية لتتمتع بمستوى مرضٍ من الثبات الداخلي (Internal Consistency)، كما تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وقد تم حساب هذا المعامل لكل محور من المحاور الثلاثة التي تنظم بنية الاستبيان، وذلك بهدف التأكد من اتساق الفقرات الداخلة في كل محور ومواءمتها لقياس المتغير المقصود بطريقة موثوقة. كما يظهر في جدول (٥)، بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول، والخاص بـ "مدى تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC)" والمؤلف من ٧ فقرات، قيمة ٠.٧٤٧. وهذا المؤشر يعكس ثباتًا داخليًا جيدًا بين الفقرات، وهو ما يشير إلى أن الأداة قادرة على قياس هذا البعد بدقة عالية. أما بالنسبة للمحور الثاني، الذي يتناول "كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC)"، فقد سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة ٠.٧٣٠، وهي قيمة تُعتبر مقبولة وتؤكد على تماسك الفقرات حول متغير الكفاءة الإدارية. وأخيرًا، فيما يتعلق بالمحور الثالث والخاص بدراسة "العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة الإدارة الاستراتيجية"، والمؤلف من ٦ فقرات، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ مقدار ٠.٧١٧، وهو ما يؤكد على مصداقية نتائج الاستبيان في قياس العلاقة بين المتغيرين.

القسم الثاني: تحليل فقرات محاور الاستبيان

١- تحليل فقرات المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC).

جدول ٦ تحليل فقرات المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC).

فقرات المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC).													
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة										الفقرات	
		غير موافق بشدة		غير موافق		أحياناً		موافق		موافق بشدة			
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
.651	1.40	.4	1	.4	1	5.2	12	26.4	61	67.5	156	١	تولي شركة الاتصالات السعودية (STC) اهتماماً كبيراً بتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.
.687	1.90	.4	1	2.2	5	10.0	23	61.9	143	25.5	59	٢	تتضمن الخطط الاستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية (STC) مبادرات ومشاريع تتماشى مع أهداف رؤية ٢٠٣٠.
.826	2.03	.4	1	2.2	5	26.4	61	42.0	97	29.0	67	٣	تُوجد لدى شركة الاتصالات السعودية (STC) آليات واضحة لمتابعة وتقييم مساهمتها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.
1.036	1.96	.9	2	11.3	26	12.6	29	33.8	78	41.6	96	٤	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية في شركة الاتصالات السعودية (STC) لدعم تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.
.821	1.84	.4	1	2.6	6	16.5	38	41.6	96	39.0	90	٥	هناك وعي وفهم واضح لأهداف رؤية ٢٠٣٠ لدى العاملين في مختلف مستويات شركة الاتصالات السعودية.(STC)
.789	1.87	.4	1	1.7	4	17.7	41	45.0	104	35.1	81	6	تدعم شركة الاتصالات السعودية (STC) جهود التنمية المستدامة التي تتضمنها رؤية ٢٠٣٠.
.851	1.83	.4	1	3.5	8	16.0	37	39.0	90	41.1	95	7	تشجع القيادة العليا في شركة الاتصالات السعودية (STC) على تبني مبادرات تساهم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

تشير النتائج العامة المتعلقة بتطبيق مبادئ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في شركة

الاتصالات السعودية (STC) إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من التوافق بين الاستراتيجيات المؤسسية

وأهداف الرؤية الوطنية. أظهرت غالبية فقرات هذا المحور معدلات موافقة عالية، تراوحت بين ٧٥٪

و٩٤٪، مما يعكس إدراكًا عامًا لدى العاملين داخل الشركة بأن STC تسير ضمن إطار استراتيجي يتماشى مع مستهدفات الرؤية، خاصة في مجالات مثل تحديد الأولويات الوطنية، وتوجيه الموارد، ودور القيادة في دعم المبادرات المرتبطة بالرؤية. ومن بين أبرز النتائج التي تُبرز التزام الشركة بمفاهيم الرؤية، هو الدعم القوي الذي حظيت به الفقرة الأولى، والتي تشير إلى أن STC تولي اهتمامًا كبيرًا بتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية ما يقارب ٩٤٪. كما سجلت الفقرة الخاصة بتضمين المبادرات والاستراتيجيات المرتبطة بالرؤية ضمن الخطط الرسمية نسبة موافقة بلغت ٨٧.٤٪، وهو مؤشر على أن هناك جهدًا متعمدًا لإعادة تنظيم الأهداف الاستراتيجية بما يتماشى مع التوجهات الوطنية.

مع ذلك، كشفت بعض الفقرات عن تحديات قائمة، خصوصًا فيما يتعلق بآليات المتابعة والتقييم ومستوى الوعي التنظيمي بأهداف الرؤية. فقد سجلت الفقرة الثالثة أعلى انحراف معياري (٠.٨٢٦)، إلى جانب نسبة "أحيانًا" بلغت ٢٦.٤٪، وهو ما يشير إلى غموض في طريقة قياس وتقييم مساهمة الشركة في تحقيق مستهدفات الرؤية. كما أشارت الفقرة الخامسة إلى وجود فجوة في مستوى الفهم لأهداف الرؤية بين المستويات الوظيفية المختلفة، مما يستدعي تعزيز برامج التوعية الداخلية وتحسين آليات التواصل حول محاور الرؤية وتطبيقاتها العملية داخل المؤسسة.

٢- تحليل فقرات المحور الثاني: كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).

جدول ٧ تحليل فقرات المحور الثاني: كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).

فقرات المحور الثاني: كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).												
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة	الفقرات									
			موافق بشدة		موافق		أحياناً		موافق		موافق بشدة	
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
.812	1.81	.4	1	3.5	8	12.1	28	44.6	103	39.4	91	١
.743	1.85	.4	1	1.3	3	14.7	34	50.2	116	33.3	77	٢
.807	1.93	.4	1	1.3	3	22.5	52	42.0	97	33.8	78	٣
.813	1.87	.9	2	1.3	3	18.2	42	43.3	100	36.4	84	٤
.777	1.85	.4	1	1.3	3	17.3	40	45.0	104	35.9	83	٥
.779	1.90	.4	1	1.7	4	17.7	41	47.2	109	32.9	76	6
.774	1.78	.4	1	.4	1	17.3	40	40.3	93	41.6	96	7

تظهر نتائج جدول (٧) أن غالبية المستجيبين يمتلكون إدراكًا إيجابيًا حول مستوى كفاءة الإدارة

الاستراتيجية داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، حيث سجلت جميع الفقرات معدلات موافقة كلية

تتراوح بين ٧٦٪ و ٨٥٪. تشير المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين ١.٧٨ و ١.٩٣ إلى وجود توافق

عام لدى العاملين داخل الشركة حول فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي وتوزيع الموارد ومتابعة الأداء.

حيث إن الفقرة الأولى: "تتميز عملية صياغة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC)

بالوضوح والشمولية"، حظيت بنسبة موافقة بلغت ٨٤٪ (٣٩.٤٪ موافق بشدة و٤٤.٦٪ موافق)، مع متوسط حسابي ١.٨١ وانحراف معياري ٠.٨١٢، وهو ما يعكس ثقة الموظفين في شمولية وشفافية العملية الاستراتيجية. كما سجلت الفقرة السابعة المتعلقة بالمرونة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أعلى نسبة موافقة تقريباً (٨١.٩٪)، مما يدل على قدرة الشركة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ومن ناحية أخرى، سجلت الفقرة الثالثة: "توجد آليات فعالة لنشر الاستراتيجية وتوصيلها لجميع العاملين"، أعلى انحراف معياري (٠.٨٠٧)، مع نسبة ٢٢.٥٪ من المستجيبين اختاروا خيار "أحياناً"، وهو مؤشر على وجود تحدي في إيصال الرسائل الاستراتيجية بشكل فعال لجميع مستويات المؤسسة. وذلك الفرق في الانحرافات المعيارية بين الفقرات يعكس وجود بعض التفاوت في الإدراك حول فعالية تنفيذ العمليات الاستراتيجية بين الإدارات المختلفة داخل الشركة. ويمكن القول بأنه بشكل عام إن شركة الاتصالات السعودية (STC) تمتلك بنية إدارية واستراتيجية متينة، إلا أن هناك حاجة إلى تحسين آليات التواصل الداخلي، وتحسين دقة عمليات المتابعة والتقييم لضمان تنفيذ أكثر شمولية وكفاءة للاستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

٣- تحليل فقرات المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة الإدارة الاستراتيجية.

جدول ٨ تحليل فقرات المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة الإدارة الاستراتيجية.

فقرات المحور الثالث: العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة الإدارة الاستراتيجية.													
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة										الفقرات	
		غير موافق بشدة		غير موافق		أحياناً		موافق		موافق بشدة			
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
.756	1.69	.4	1	1.3	3	11.3	26	40.7	94	46.3	107	١	ساهم تبني شركة الاتصالات السعودية (STC) لأهداف ومبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تحسين عملية صياغة استراتيجياتها.
.730	1.88	.4	1	.9	2	16.0	37	51.5	119	31.2	72	٢	أدت مبادرات رؤية ٢٠٣٠ إلى تعزيز قدرة شركة الاتصالات السعودية (STC) على تحديد أهداف استراتيجية أكثر وضوحاً وواقعية.
.825	1.84	.9	2	.9	2	19.5	45	39.4	91	39.4	91	٣	ساهم التوجه نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ في تحسين آليات نشر الاستراتيجية وتوصيلها للعاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC).
.776	1.79	.4	1	.9	2	16.5	38	41.6	96	40.7	94	٤	أدت متطلبات رؤية ٢٠٣٠ إلى زيادة كفاءة تخصيص الموارد لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).
.806	1.87	.9	2	1.3	3	17.7	41	44.6	103	35.5	82	٥	أثرت مبادئ رؤية ٢٠٣٠ إيجاباً على قدرة شركة الاتصالات السعودية (STC) على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بناءً على نتائج تقييم الأداء الاستراتيجي.
.777	1.81	.4	1	.9	2	17.3	40	42.4	98	39.0	90	6	أدى تبني شركة الاتصالات السعودية (STC) لمبادرات رؤية ٢٠٣٠ إلى تعزيز ميزتها التنافسية.

تُظهر نتائج جدول (٨) أن هناك إدراكاً عاماً إيجابياً لدى العاملين داخل شركة الاتصالات

السعودية (STC) حول الدور الذي تلعبه رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والاستراتيجية

داخل المؤسسة. حيث سجلت جميع الفقرات نسبة موافقة كلية تتراوح بين 72% و ٨٦%، مع متوسطات

حسابية تراوحت بين ١.٦٩ و ١.٨٨، مما يبين وجود توافق عام حول الأثر الإيجابي لرؤية ٢٠٣٠ على

مختلف جوانب الإدارة الاستراتيجية. حيث نجد أن الفقرة الأولى "ساهم تبني شركة الاتصالات السعودية (STC) لأهداف ومبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تحسين عملية صياغة استراتيجياتها"، حظيت بأعلى نسبة موافقة (87%) ، حيث أعرب 46.3% من المستجيبين أنهم "موافقون بشدة" و 40.7% "موافقون"، مع متوسط حسابي ١.٦٩ وانحراف معياري ٠.٧٥٦، وهو مؤشر قوي على أن الرؤية ساهمت بشكل مباشر في إعادة هيكلة وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة. ومن ناحية أخرى، سجلت الفقرة الثانية "بُدت مبادرات رؤية ٢٠٣٠ إلى تعزيز قدرة شركة الاتصالات السعودية (STC) على تحديد أهداف استراتيجية أكثر وضوحًا وواقعية"، معدل موافقة بلغ 31.2% (82.7% موافق بشدة و ٥١.٥% موافق)، مع متوسط حسابي ١.٨٨ وأدنى انحراف معياري في الجدول (0.730) ، مما يدل على اتساق آراء المستجيبين حول دور الرؤية في تحسين واقعية الأهداف الاستراتيجية.

ومع ذلك، ظهرت بعض التحديات في فقرات مثل "تحسين آليات نشر الاستراتيجية وتوصيلها للعاملين"، حيث اختار 19.5% خيار "أحيانًا"، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في التواصل الداخلي رغم الجهود المبذولة. كما سجلت الفقرة السادسة المتعلقة بتعزيز الميزة التنافسية نسبة موافقة بلغت 81.4%، مما يؤكد أن تبني مبادرات الرؤية ساهم في رفع تنافسية STC محليًا وعالميًا.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC) قد ساهم بشكل واضح في تحسين جودة وفعالية الإدارة الاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بصياغة الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد، وتعزيز الميزة التنافسية.

القسم الثالث: اختبار الفرضيات

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) بمؤسسة الاتصالات السعودية.

جدول ٩ اختبار الفرضية الأولى "العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية"

الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)									
الدلالة (t)	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري B	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة (ANOVA)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0	9.409	0.528	0.084	0.794	88.525	0	0.279	0.528	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن هناك تأثيرًا ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية داخل شركة الاتصالات السعودية (STC). حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.528$)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.279$)، وهو ما يعني أن ٢٧.٩٪ من التباين في مستوى الرشاقة الاستراتيجية يمكن تفسيره بتباين درجة تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ داخل المؤسسة. ومن خلال اختبار ANOVA، تبين أن النموذج الإحصائي كان ذا دلالة إحصائية ($F = 88.525, p < 0.001$)، مما يُعزز من مصداقية العلاقة بين المتغيرين. فيما يتعلق بنتائج اختبار معامل الانحدار، فقد سجل المتغير المستقل ("تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠") قيمة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$)، ومعامل بيتا قدره $\beta = 0.528$ ، ومعامل انحدار غير معياري ($B = 0.794$)، وهو ما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ تترافق مع زيادة مقدارها ٠.٧٩٤ وحدة في مستوى الرشاقة الاستراتيجية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القبول بالإحصاء لهذه الفرضية، مما يُشير إلى أن تبني مبادئ رؤية

٢٠٣٠ قد ساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة شركة الاتصالات السعودية على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهو أحد العناصر الأساسية في مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي وربطها بأهداف التنمية المستدامة.

جدول ١٠ اختبار الفرضية الثانية "تأثير تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي"

التخطيط الاستراتيجي									
الدلالة (t)	t	معامل بيتا	الانحراف المعياري B	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة (ANOVA)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط R	
0.000	14.875	0.701	0.050	0.739	221.274	0.000	0.491	0.701	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي من الجدول السابق أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية

لتطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بلغ معامل الارتباط ($R = 0.701$) ، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. كما

سجل معامل التحديد ($R^2 = 0.491$) ، وهو ما يعني أن 49.1% من التباين في مستوى التخطيط

الاستراتيجي يمكن تفسيره بتباين درجة تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠. ومن خلال اختبار ANOVA ، تبين

أن النموذج الإحصائي كان ذا دلالة عالية ($F = 221.274, p < 0.001$) ، مما يعزز مصداقية

النتائج. فيما يتعلق بتحليل معامل الانحدار، فقد سجل المتغير المستقل ("تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠")

قيمة دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = .000$) ، ومعامل بيتا بلغ $\beta = 0.701$ ، ومعامل انحدار غير معياري

($B = 0.739$) ، وهو ما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التطبيق تترافق مع زيادة مقدارها

٠.٧٣٩ في مستوى التخطيط الاستراتيجي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القبول بالإحصاء لهذه الفرضية،

مما يشير إلى أن **تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ ساهم بشكل فعال في تعزيز جودة ووضوح عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تبني التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية بمؤسسة الاتصالات السعودية.

جدول ١١ اختبار الفرضية الثالثة " تأثير رؤية ٢٠٣٠ علي تبني التحول الرقمي"

التحول الرقمي									
الدلالة (t)	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري B J	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة (ANOVA)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	١٨,٥٤٦	٠,٧٧٥	٠,٠٤٦	٠,٨٤٦	٣٤٣,٩٤٠	0.000	٠,٦٠٠	٠,٧٧٥	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي حيث يتضح أن هناك تأثيراً قوياً وذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز التحول الرقمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC). بلغ معامل الارتباط ($R = 0.775$) ، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. كما سجل معامل التحديد ($R^2 = 0.600$) ، وهو ما يعني أن 60% من التباين في مستوى التحول الرقمي يُفسر بتباين درجة تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ داخل المؤسسة. ومن خلال اختبار ANOVA ، تبين أن النموذج الإحصائي يتمتع بدقة عالية ودلالة إحصائية كبيرة. ($F = 343.940, p < 0.001$) أما في تحليل معامل الانحدار، فقد سجل المتغير المستقل ("تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠") قيمة دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = .000$)، ومعامل بيتا قدره $\beta = 0.775$ ، ومعامل انحدار غير معياري ($B = 0.846$) ، وهو ما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التطبيق تتسبب في زيادة مقدارها ٠.٨٤٦ في مستوى التحول الرقمي.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القبول بالإحصاء للفرضية الثالثة، مما يُشير إلى أن تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ كان له دور كبير في دفع عجلة التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية داخل STC، وهو ما يتوافق مع أحد المحاور الأساسية لرؤية المملكة في بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار الرقمي.

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الشفافية والحوكمة في صنع القرار الاستراتيجي.

جدول ١٢ اختبار الفرضية الرابعة "تأثير تطبيق رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز الشفافية والحوكمة".

الشفافية والحوكمة									
الدلالة Sig. (t)	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري لـ B	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة Sig. (ANOVA)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	٢١,٠٣٨	٠,٨١٢	٠,٠٤١	٠,٨٦٧	٤٤٢,٥٧٩	0.000	٠,٦٥٩	٠,٨١٢	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي في الجدول السابق أن هناك تأثيراً قوياً وذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز مستويات الشفافية والحوكمة داخل شركة الاتصالات السعودية (STC). حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.812$)، وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية للغاية بين المتغيرين. كما سجل معامل التحديد ($R^2 = 0.659$)، مما يعني أن 65.9% من التباين في مستوى الشفافية والحوكمة يمكن تفسيره بتباين درجة تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠. ومن خلال اختبار ANOVA، تم التأكد من أن النموذج الإحصائي يتمتع بدقة عالية ودلالة إحصائية كبيرة ($F = 442.579, p < 0.001$). وفي تحليل معامل الانحدار، سجل المتغير المستقل ("تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠") قيمة دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = .000$)، ومعامل بيتا بلغ $\beta = 0.812$ ، ومعامل انحدار غير

معياري ($B = 0.867$) ، وهو ما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التطبيق تترافق مع زيادة مقدارها ٠.٨٦٧ في مستوى الشفافية والحوكمة.

وتظهر تلك النتائج انه يمكن القبول بهذه الفرضية، مما يشير إلى أن تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ ساهم بشكل فعال في تعزيز الشفافية وتحسين آليات الحوكمة داخل المؤسسة، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على التزام STC بالمعايير الحديثة في الإدارة المؤسسية وصنع القرار الاستراتيجي.

٥- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تطوير الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص لدعم التنويع الاقتصادي.

جدول ١٣ اختبار الفرضية الخامسة " تأثير تطبيق رؤية المملكة في تطوير الشراكات الاستراتيجية".

الشراكات الاستراتيجية									
الدلالة (t)	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري B	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة (ANOVA)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	٢٨,٥٨٢	٠,٨٨٤	٠,٠٣٢	٠,٩٢١	٨١٦,٩٠٥	0.000	٠,٧٨١	٠,٨٨٤	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

كشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار الخطي عن وجود تأثير جوهري وقوي جداً لتبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ على تعزيز وتطوير الشراكات الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC). وتجلّى ذلك في القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط ($R = 0.884$) التي تعكس علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين. كما أظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.781$) أن تطبيق مبادئ الرؤية يفسر نسبة كبيرة تصل إلى ٧٨.١٪ من التغيرات في مستوى تطور الشراكات الاستراتيجية . وعزز اختبار ANOVA موثوقية النموذج الإحصائي من خلال نتائج ذات دلالة إحصائية عالية ($F = 816.905, p <$

0.001). وجاءت نتائج تحليل الانحدار لتؤكد قوة تأثير المتغير المستقل (تطبيق رؤية ٢٠٣٠)، حيث

سجل دلالة إحصائية عالية (Sig. = .000) ، ومعامل بيتا مرتفع ($\beta = 0.884$) ، ومعامل انحدار (B) ($0.921 =$) ، مما يشير إلى أن كل تقدم في تطبيق الرؤية يؤدي إلى تحسن ملحوظ بمقدار ٠.٩٢١ في مستوى الشراكات الاستراتيجية.

وبناءً على هذه المؤشرات الإحصائية القوية، تم إثبات صحة الفرضية، مما يؤكد الدور المحوري لرؤية ٢٠٣٠ في تمكين STC من بناء شراكات استراتيجية فعالة مع القطاع الخاص. ويعد هذا النجاح عنصراً حيوياً في تحقيق أهداف التنوع الاقتصادي التي تنشدها الرؤية الوطنية، مما يعزز مساهمة الشركة في التحول الاقتصادي للمملكة.

٦- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحفيز الابتكار وريادة الأعمال ضمن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

جدول ١٤ اختبار الفرضية السادسة " تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحفيز الابتكار وريادة الأعمال ".

تحفيز الابتكار وريادة الأعمال									
الدلالة (t) Sig.	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري لـ B	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة (ANOVA) Sig.	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	٢٨,٦٠٨	٠,٨٨٤	٠,٠٣١	٠,٨٩٣	٨١٨,٣٩٨	0.000	٠,٧٨١	٠,٨٨٤	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

بينت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار الخطي وجود أثر قوي وذو معنوية إحصائية

لتنفيذ مبادئ رؤية ٢٠٣٠ على تنمية الابتكار وريادة الأعمال في شركة STC. وقد تجلّى ذلك في قيمة معامل الارتباط المرتفعة ($R = 0.884$) التي تعكس علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين. وأشار معامل التحديد ($R^2 = 0.781$) إلى أن تطبيق مبادئ الرؤية يفسر ٧٨.١٪ من التغيرات في مستويات الابتكار وريادة الأعمال بالشركة. كما يوضح اختبار ANOVA صلاحية النموذج الإحصائي وقوة دلالاته

($F = 818.398, p < 0.001$). كما أظهر تحليل معاملات الانحدار نتائج قوية للمتغير المستقل (تطبيق رؤية ٢٠٣٠) حيث سجل دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = .000$)، ومعامل بيتا ($\beta = 0.884$)، ومعامل انحدار ($B = 0.893$)، مما يعني أن أي تحسن في تطبيق الرؤية يؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٨٩٣ في مستويات الابتكار وريادة الأعمال.

وتدعم هذه المؤشرات قبول الفرضية، مؤكدة الدور الحيوي لرؤية ٢٠٣٠ في تهيئة مناخ مؤسسي محفز للابتكار وريادة الأعمال في STC، بما يتماشى مع توجهات الرؤية نحو بناء اقتصاد مبتكر ومتنوع.

٧- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تحسين تجربة العملاء من خلال تبني معايير الجودة والكفاءة التشغيلية.

جدول ١٥ اختبار الفرضية السابعة "تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين تجربة العملاء من خلال تبني معايير الجودة والكفاءة التشغيلية".

تحفيز الابتكار وريادة الأعمال									
الدلالة (t) Sig.	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري لـ B	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة Sig. (ANOVA)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.000	١٧,١٥٨	٠,٧٥٠	٠,٠٤٤	٠,٧٥٦	٢٩٤,٤١٢	0.000	٠,٥٦٢	٠,٧٥٠	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

كشفت دراسة الانحدار الخطي عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ استراتيجيات رؤية ٢٠٣٠ وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال في شركة STC. حيث أظهر معامل الارتباط ($R = 0.750$) ارتباطاً إيجابياً قوياً، بينما بين معامل التحديد ($R^2 = 0.562$) أن تطبيق رؤية ٢٠٣٠ يفسر نحو ٥٦.٢٪ من التغيرات في مستويات الابتكار وريادة الأعمال. كما أكد تحليل التباين ANOVA موثوقية النموذج الإحصائي بشكل كبير ($F = 294.412, p < 0.001$). كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار

أن المتغير المستقل (تطبيق رؤية ٢٠٣٠) سجل دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مع معامل بيتا ($\beta = 0.750$) ومعامل انحدار ($B = 0.756$)، مما يعني أن كل تقدم في تطبيق الرؤية يقابله تحسن بمقدار ٠.٧٥٦ في مستوى الابتكار وريادة الأعمال.

وعليه، تم إثبات صحة الفرضية إحصائياً، مما يؤكد الدور الإيجابي لرؤية ٢٠٣٠ في تحفيز الابتكار ودعم ريادة الأعمال في STC، وهو ما يساهم في تحقيق هدف تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد معرفي إبداعي.

٨- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتنمية المواهب لمواكبة متطلبات السوق المستقبلية.

جدول ١٦ اختبار الفرضية الثامنة " تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتنمية المواهب لمواكبة متطلبات السوق المستقبلية".

تعزيز إدارة الموارد البشرية									
الدلالة (t)	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري B J	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة (ANOVA)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.000	١٦,٦٣٣	٠,٧٤٠	٠,٠٤٨	٠,٧٩٦	٢٧٦,٦٦٨	0.000	٠,٥٤٧	٠,٧٤٠	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

تبين نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار الخطي وجود تأثير ملموس وذو دلالة

إحصائية لتطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ على تطوير إدارة الموارد البشرية وتنمية المواهب في شركة STC.

حيث أظهر معامل الارتباط ($R = 0.740$) وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، في حين أشار

معامل التحديد ($R^2 = 0.547$) إلى أن تطبيق مبادئ الرؤية يفسر ٥٤.٧٪ من التغيرات في كفاءة إدارة

الموارد البشرية وتطوير المواهب.

كما يؤكد اختبار تحليل التباين ANOVA صلاحية النموذج الإحصائي من خلال نتائج ذات دلالة إحصائية عالية ($F = 276.668, p < 0.001$). كما تؤكد نتائج تحليل الانحدار هذه النتائج، حيث سجل المتغير المستقل (تطبيق رؤية ٢٠٣٠) مؤشرات قوية تمثلت في دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ومعامل بيتا ($\beta = 0.740$)، ومعامل انحدار ($B = 0.796$)، مما يعني أن كل تقدم في تطبيق الرؤية يصاحبه تحسن بمقدار ٠.٧٩٦ في مستوى إدارة الموارد البشرية وتنمية المواهب.

وتقود هذه المؤشرات الإحصائية إلى قبول الفرضية، مؤكدة الأثر الإيجابي لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز منظومة إدارة الموارد البشرية وتطوير المواهب في STC. ويتمشى هذا النجاح مع الأهداف الاستراتيجية للرؤية في إعداد قوى عاملة مؤهلة وقادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمملكة.

٩- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في زيادة الاعتماد على المؤشرات الأداء (KPIs) المواءمة لأهداف الرؤية.

جدول ١٧ اختبار الفرضية التاسعة " تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في زيادة الاعتماد على المؤشرات الأداء (KPIs) المواءمة لأهداف الرؤية".

زيادة الاعتماد على المؤشرات الأداء (KPIs)									
الدلالة (Sig. t)	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري B	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة (Sig. ANOVA)	(معامل التحديد) R ²	معامل الارتباط R	
0.000	١٥,٢٤٥	٠,٧١٠	٠,٠٥٠	٠,٧٦٠	٢٣٢,٤١٥	0.000	٠,٥٠٤	٠,٧١٠	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ رؤية

٢٠٣٠ على تعزيز استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في شركة الاتصالات السعودية (STC).

وتجلى ذلك في قيمة معامل الارتباط ($R = 0.710$) التي تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين،

بينما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.504$) أن تطبيق مبادئ الرؤية يفسر ٥٠.٤٪ من التغيرات في مستوى توظيف مؤشرات الأداء. وقد أكد اختبار التباين ANOVA موثوقية النموذج الإحصائي من خلال نتائج ذات دلالة إحصائية مرتفعة ($F = 232.415, p < 0.001$). كما أكدت نتائج تحليل الانحدار قوة تأثير المتغير المستقل (تطبيق رؤية ٢٠٣٠)، حيث سجل دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = .000$)، ومعامل بيتا ($\beta = 0.710$)، ومعامل انحدار ($B = 0.760$)، مما يشير إلى أن كل تقدم في تطبيق الرؤية يؤدي إلى تحسن بمقدار ٠.٧٦٠ في مستوى استخدام مؤشرات الأداء.

وبالتالي نقبل الفرضية، مؤكدة الدور المحوري لرؤية ٢٠٣٠ في تحول STC نحو نموذج إداري يعتمد على القياس الكمي والبيانات. ويتجلى هذا التحول في التوظيف المتزايد لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تقييم ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، مما يضمن التوافق مع أهداف الرؤية الوطنية ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

١٠- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ٢٠٣٠ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) بما يتوافق مع محاور الرؤية المجتمعية.

جدول ١٨ اختبار الفرضية التاسعة " تأثير تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) بما يتوافق مع محاور الرؤية المجتمعية".

تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR)									
الدلالة (t)	t	معامل بيتا Beta	الانحراف المعياري B J	معامل الانحدار B	F-value	الدلالة (ANOVA) Sig.	(معامل التحديد) R^2	معامل الارتباط R	
0.000	١٤,٦٢٧	٠,٦٩٥	٠,٠٥٨	٠,٨٤٦	٢١٣,٩٥٩	0.000	٠,٤٨٣	٠,٦٩٥	تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

يتبين من نتائج التحليل ان هناك تأثيراً واضحاً وذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠

في تعزيز مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) .

حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.695$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. كما سجل معامل التحديد ($R^2 = 0.483$) ، مما يعني أن 48.3% من التباين في مستوى المسؤولية الاجتماعية يُفسَّر بتباين درجة تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠. ومن خلال اختبار ANOVA ، تم التأكد من أن النموذج الإحصائي يتمتع بدقة عالية ودلالة إحصائية كبيرة ($F = 213.959, p < 0.001$) . وفي تحليل معامل الانحدار ، سجل المتغير المستقل ("تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠") قيمة دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = .000$) ، ومعامل بيتا بلغ $\beta = 0.695$ ، ومعامل انحدار غير معياري ($B = 0.846$) ، وهو ما يدل على أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة التطبيق تترافق مع زيادة مقدارها ٠.٨٤٦ في مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن قبول الفرضية إحصائياً، مما يشير إلى أن تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ كان له دور فعال في تحفيز الشركة على اعتماد ممارسات المسؤولية الاجتماعية (CSR) بشكل أكثر تناسقاً مع المحاور المجتمعية للرؤية، مثل التنمية المستدامة، وتمكين المجتمعات المحلية، ودعم المشاريع الاجتماعية والتعليمية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج

١. ساهم تبني مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز كفاءة الإدارة الاستراتيجية داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، حيث أظهرت جميع الفرضيات العشرة علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرؤية ومختلف أبعاد الإدارة الاستراتيجية.
٢. كان لرؤية ٢٠٣٠ تأثير قوي على تحفيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص.
٣. سهمت مبادئ رؤية ٢٠٣٠ بشكل واضح في تعزيز الشفافية والحوكمة داخل المؤسسة.
٤. أدى تطبيق رؤية ٢٠٣٠ إلى تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي.
٥. كان هناك تأثير إيجابي واضح لرؤية ٢٠٣٠ على تحفيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال داخل الشركة، وهو مؤشر على أن تبني الرؤية عزز البيئة المؤسسية لدعم الإبداع والمبادرات الجديدة.
٦. ساهم تطبيق رؤية ٢٠٣٠ في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتنمية المواهب.
٧. زادت درجة الاعتماد على مؤشرات الأداء (KPIs) المواءمة لأهداف الرؤية الوطنية نتيجة لتوجه المؤسسة نحو الإدارة القائمة على البيانات.
٨. عزز تطبيق رؤية ٢٠٣٠ من مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR)، بحيث أصبحت STC أكثر انسجاماً مع المحاور المجتمعية للرؤية.

التوصيات

١. تعزيز آليات التواصل الداخلي حول مفاهيم وأهداف رؤية ٢٠٣٠ خاصة فيما يتعلق بتوزيع المعلومات الاستراتيجية بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة.
٢. تطوير مؤشرات الأداء (KPIs) المواءمة لأهداف الرؤية لضمان تتبع التقدم نحو تحقيق مستهدفات التطوير الوطني.

٣. استمرار الاستثمار في التحول الرقمي والبنية التحتية التكنولوجية باعتبارها حجر الزاوية للنمو الاقتصادي المستقبلي.
٤. تنمية الكوادر البشرية المحلية ودعم برامج التدريب المتقدمة لمواكبة متطلبات سوق العمل المستقبلية.
٥. تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال داخل المؤسسة من خلال دعم المشاريع الداخلية وتشجيع الحلول الإبداعية.
٦. توسيع الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص لتعزيز التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط.
٧. تفعيل استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات التصحيحية لتحسين فعالية تنفيذ الاستراتيجيات.

المراجع

المراجع العربية

أولاً: الكتب

الحسيني فلاح حسن عداي، (٢٠٠٦) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، ط ٢، عمان.

السيد إسماعيل، (٢٠٠٧م)، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

الغالب طاهر محسن؛ وإدريس وائل محمد (٢٠٠٩) الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.

ثانياً: الرسائل العلمية

تبديي، محمد حنفي محمد نور. (٢٠١٠) أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان.

الجهني، نورة. (٢٠١٩) التحول الاستراتيجي في مؤسسات الاتصالات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، رسالة ماجستير، جامعة الأميرة نورة، السعودية.

سليطين، سوما على (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، سوريا.

ثالثاً: المجالات العلمية

خالد، صلاح عبده، الحاج، عبد الله صالح بن صالح عبد الرب، وعلي، فيصل علي محمد. (٢٠٢٤).

أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في محافظة

تغر. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٣٠، ع ٥٤، ٢٤٣ - ٢٧٣.

وحيش، مني أحمد البهي السيد، معوض، صلاح الدين إبراهيم، ومقار، تودري مرقص حنا. (٢٠١٧).

استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي في

مصر. مجلة بحوث التربية النوعية، ع ٤٨، ١٢٩ - ١٥٠.

إسماعيل، حاتم عثمان آدم، وعثمان، شمس الدين إسماعيل محمد نور. (٢٠٢١). دور الإدارة

الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية بالمصارف التجارية بالسودان. المجلة العربية للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، ع ٩٤، ١ - ٢٩.

شعير، حاضر صباح. (٢٠١٩). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي:

دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال،

ع ٩٤، ١٠٥ - ١٢٩.

غانم، أحمد محمد. (٢٠١٢). الإدارة الاستراتيجية لمنظمات تعليم الكبار. المؤتمر السنوي العاشر-

تعليم الكبار والتنمية المستدامة في الوطن العربي، القاهرة: مركز تعليم الكبار، جامعة عين

شمس والهيئة العامة لتعليم الكبار، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والمؤسسة العربية

للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، وزارة الدولة لشئون البيئة، ٢٢٥ - ٢٤٩.

حسن، أحمد عبد الوهاب. (٢٠١٤). عن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. إدارة الأعمال، ع١٤٦، ١٨ - ١٩.

قابيل، حاتم سعد. (٢٠١١). المدير العربي والإدارة الاستراتيجية. أعمال مؤتمرات: التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١ - ٩٤.

الزعرعي، إدريس عبد الله بجاش. (٢٠٢٤). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية. مجلة بحوث جامعة تعز - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع٣٩، ٣١٤ - ٣٤٥.

عبد الحافظ، نزار محمد فكري محمد. (٢٠١٤). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على محافظة سوهاج. مجلة البحوث الإدارية، مج٣٢، ع٣٤، ٤٦ - ١٠٦.

العتيبي، خالد بن عبد الله (٢٠٢١) رؤية ٢٠٣٠ وتحولات الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص السعودي، مجلة الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

برنامج التحول الوطني (الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني ٢٠٢١م-٢٠٢٣م.

سهيلة، بن الموفق، (د-ت)، الإدارة الاستراتيجية، مقرر جامعي، جامعة قسنطينة ٢ - عبد الحميد مهري، الجزائر.

الغامدي، أمل؛ الحربي، محمد (٢٠٢٠) بحث قدم المؤتمر الدولي للإدارة والاقتصاد، الرياض.

القرعان، نبيل (٢٨ يوليو ٢٠٢٤) رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠م، على الشبكة العنكبوتية

موقع (موضوع). <https://www.google.com/url> .

موقع رؤية السعودية ٢٠٣٠م، نبذة عن رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠م، على الشبكة

الـعـنـكـبـوتـيـة

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&u>

[rl=https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview&ved=2ahUKEwiWsrbQrt](https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview&ved=2ahUKEwiWsrbQrt)

[uKAXVnU6QEHS3DCE4QFnoECFsQAQ&usg=AOvVaw26nj0akhQnwP](https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview&ved=2ahUKEwiWsrbQrt)

[aMdm24khKt](https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview&ved=2ahUKEwiWsrbQrt)

مقال بعنوان : إنجازات بارزة في برامج تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠م للعام ٢٠٢٤: خطوات استراتيجية

نحو مستقبل مستدام، صحيفة سبق الإلكترونية،

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&u>

[rl=https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXO](https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXO)

[R6QEHYeUCv4QFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw3g3ZINJ4Eg_nMjGq5S](https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXO)

[D3QM](https://sabq.org/saudia/cemr5or3bq&ved=2ahUKEwitvsjTu9uKAXXO)

- Ahmed Bindajam (2019), "Economic Diversity by Sustaining Historical Buildings: King Abdul Aziz Palace, as a Case Study" www.researchgate.net, Retrieved 27-2-2020. Edited.
- Alzahrani, J. S. (2020). A Contingency Approach towards Strategic Planning at National Level: Saudi Arabia's Vision 2030 Perspective. Taif University Journal for Humanities, Vol. 6, No. 22, 667-699.
- Assael, H. "Marketing Management: Strategy and Action, Boston, Mass" Kent publishing company, 1985.
- David, F. "strategic Management: concepts & cases", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001.
- Höglund, L., Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M., & Svärdsten, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. International Public Management Journal, 21(5), 822–849.

الملاحق

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم



الأخ المكرم /ة حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع بحثي بعنوان " تأثير تطبيق رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص إدارة الأعمال بكلية الإدارة جامعة ميدأوشن.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق رؤية ٢٠٣٠ على كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم أداة للدراسة للتعرف من خلالها على واقع الظاهرة لدى الفئة المستهدفة، وتتكون من (٢٠) فقرة، وقد صممت الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ولأهمية رأيك في نتائج البحث آمل التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية ووضع علامة في إحدى الخانات الموجودة أمام كل فقره من فقرات الاستبيان، وذلك بما يتفق مع رأيك، علماً بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة غاية علمية بحتة، حيث سيتم التعامل مع إجابتك وفقاً لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية.

شاكراً لكم استجابتكم وتعاونكم. والله يحفظكم ويرعاكم..

الباحثة: العنود سعد الشهيوبين

القسم الأول: (معلومات عامة)

١ - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢ - سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر.

٣ - المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤ - المسمى الوظيفي:

☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف ☐ مدير قسم ☐ مدير عام ☐ أخرى

القسم الثاني: الاستبانة ومجالاتها:

أولاً: مدى تطبيق مبادئ رؤية ٢٠٣٠ في شركة الاتصالات السعودية (STC).

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تولي شركة الاتصالات السعودية (STC) اهتماماً كبيراً بتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.					
٢.	تتضمن الخطط الاستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية (STC) مبادرات ومشاريع تتماشى مع أهداف رؤية ٢٠٣٠.					
٣.	تُوجد لدى شركة الاتصالات السعودية (STC) آليات واضحة لمتابعة وتقييم مساهمتها في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ .					
٤.	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية في شركة الاتصالات السعودية (STC) لدعم تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.					
٥.	هناك وعي وفهم واضح لأهداف رؤية ٢٠٣٠ لدى العاملين في مختلف مستويات شركة الاتصالات السعودية (STC).					
٦.	تدعم شركة الاتصالات السعودية (STC) جهود التنمية المستدامة التي تتضمنها رؤية ٢٠٣٠.					
٧.	تشجع القيادة العليا في شركة الاتصالات السعودية (STC) على تبني مبادرات تساهم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.					

ثانيًا: كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تتميز عملية صياغة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC) بالوضوح والشمولية.					
٢.	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة الاتصالات السعودية (STC) بشكل واقعي وقابل للقياس.					
٣.	توجد آليات فعالة لنشر الاستراتيجية وتوصيلها لجميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC).					
٤.	يتم تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).					
٥.	توجد عمليات واضحة لمتابعة وتقييم أداء تنفيذ الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).					
٦.	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بناءً على نتائج تقييم أداء تنفيذ الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).					
٧.	تتسم القرارات الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC) بالاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.					

١- ثالثاً: العلاقة بين تطبيق رؤية ٢٠٣٠ وكفاءة الإدارة الاستراتيجية.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	ساهم تبني شركة الاتصالات السعودية (STC) لأهداف ومبادئ رؤية ٢٠٣٠ في تحسين عملية صياغة استراتيجياتها.					
٢.	أدت مبادرات رؤية ٢٠٣٠ إلى تعزيز قدرة شركة الاتصالات السعودية (STC) على تحديد أهداف استراتيجية أكثر وضوحاً وواقعية .					
٣.	ساهم التوجه نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ في تحسين آليات نشر الاستراتيجية وتوصيلها للعاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC).					
٤.	أدت متطلبات رؤية ٢٠٣٠ إلى زيادة كفاءة تخصيص الموارد لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية (STC).					
٥.	أثرت مبادئ رؤية ٢٠٣٠ إيجاباً على قدرة شركة الاتصالات السعودية (STC) على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بناءً على نتائج تقييم الأداء الاستراتيجي.					
٦.	أدى تبني شركة الاتصالات السعودية (STC) لمبادرات رؤية ٢٠٣٠ إلى تعزيز ميزتها التنافسية.					

Abstract

This study aims to measure the extent of implementation of the principles of Saudi Arabia's Vision 2030 within Saudi Telecom Company (STC), and to analyze the impact of this vision on the efficiency of strategic management inside the organization. The study also seeks to understand the relationship between adopting Vision 2030 initiatives and various administrative dimensions, such as digital transformation, transparency and governance, strategic partnerships, and corporate social responsibility.

A descriptive-analytical research approach was employed, where data were collected using a closed-ended questionnaire distributed to employees of STC as the research population. The sample size consisted of 231 employees, selected randomly from different job levels and departments within the company. Statistical analysis was conducted using the SPSS software, including statistical methods such as calculating means and standard deviations to interpret the level of application and responses, as well as simple linear regression tests to examine the ten hypotheses related to the impact of Vision 2030 on strategic management efficiency.

The results revealed a statistically significant relationship between the application of Vision 2030 principles and the efficiency of strategic management in STC. All hypotheses showed positive correlations with Sig. values less than 0.05. The correlation coefficient (R) ranged between 0.528 and 0.884, while the coefficient of determination (R^2) ranged between 27.9% and 78.1%, indicating that a substantial portion of variance in strategic performance can be explained by the adoption of Vision 2030 principles within the organization.

Based on the findings, several practical recommendations were proposed, including, enhancing internal communication mechanisms regarding Vision 2030 concepts, Developing Key Performance Indicators (KPIs) aligned with national development goal, Continuing investment in digital infrastructure, activating strategic partnerships with the private sector, and promoting a culture of innovation and developing local human resources.

Therefore, this study serves as an important indicator of the success of government institutions in meeting the requirements of national transformation, and provides a scientific framework for evaluating public institution performance in light of the objectives of Vision 2030.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**Implementing Vision 2030 and its Impact on Strategic
Management Efficiency in Saudi Government Institutions
A Study Applied to Saudi Telecom
Preliminary Research Plan for a Master's Degree**

Prepared by: Al-Anoud Saad Al-Shaheen

ID: (243000581)

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025